UNIVERSITATEA CREŞTINĂ „DIMITRIE CANTEMIR”
FACULTATEA DE MANAGEMENT TURISTIC ŞI COMERCIAL TIMIŞOARA

Lector dr. SAVA CIPRIANA

PROIECTE ECONOMICE

Timişoara
2009

CUPRINS

I. GHID DE UTILIZARE A MANUALULUI DE STUDIU INDIVIDUAL

1. INTRODUCERE

Manualul de studiu individual reprezintă o sinteză a conţinutului disciplinei de „Proiecte economice” care este comună învăţământului la forma zi şi la forma cu frecvenţă redusă, conform planurilor de învăţământ în vigoare.

El este destinat studenţilor de la forma de învăţământ zi şi cu frecvenţă redusă (FR) şi evaluarea disciplinei de „Proiecte economice”.

Manualul este structurat conform standardelor şi procedurilor de uz larg în învăţământul universitar naţional şi internaţional, care se adresează învăţării individuale, pe baze interactive. Parcurgerea manualului, pe baza prezentelor instrucţiuni, asigură reţinerea informaţiilor de bază, înţelegerea fenomenelor fundamentale şi aplicarea cunoştinţelor dobândite la rezolvarea unor probleme specializate.

Manualul este structurat pe module, iar modulele sunt structurate, la rândul lor, pe unităţi de învăţare. Un **modul** reprezintă o problemă distinctă din materia disciplinei, care formează un tot unitar din punct de vedere al specificului cunoştinţelor, al însuşirii unui anumit aspect al fenomenologiei disciplinei, precum şi din perspectiva timpului necesar parcurgerii şi însuşirii fondului informaţional respectiv. În acest sens, un modul poate conţine una sau mai multe unităţi de învăţare. **Unitatea de învăţare** reprezintă o parte omogenă din componenţa modulului, caracterizată de un număr strict limitat de termeni de referinţă (cuvinte-cheie), care poate fi parcurs şi însuşit printr-un efort continuu de concentrare intelectuală care să nu depăşească 2-3 ore (intervalul de 2-3 ore se referă la conţinutul de idei al unităţii de învăţare şi nu se referă la întrebările de control, temele de reflecţie sau testele de autoevaluare).

Fiecare unitate de învăţare are o structură proiectată din perspectiva exigenţelor autoinstruirii.

Rezultatele efective ale utilizării manualului se vor suprapune cu rezultatele aşteptate numai cu condiţia respectării întocmai a procedurii de parcurgere a unităţilor de învăţare, procedură care este prezentată în continuare.

2. PROCEDURA DE ÎNVĂŢARE ÎN SISTEM DE AUTOINSTRUIRE

Utilizarea manualului de studiu individual se face pe baza unui program de autoinstruire.

Recomandăm câteva reguli de bază în procedura de realizare a programului de autoinstruire pe baza manualului de faţă:

1. Unităţile de învăţare se parcurg în ordinea în care sunt prezentate în manual, chiar în cazul în care studentul apreciază că ar „sări” direct la o altă unitate de învăţare (de exemplu în cazul în care studentul se află la a doua facultate sau în orice alte situaţii echivalente). Criteriile şi modalitatea de „înlănţuire” a unităţilor de învăţare sunt prezente la fiecare unitate de învăţare şi ele trebuie respectate întocmai, sub sancţiunea ne realizării la parametrii maximali a programului de autoinstruire;
2. Fiecare unitate de învăţare conţine două teste de autoevaluare: un test este destinat evaluării gradului şi corectitudinii însuşirii cunoştinţelor specifice unităţii de învăţare, iar cel de-al doilea test este destinat evaluării gradului şi corectitudinii înţelegerii fenomenelor şi proceselor descrise sau prezentate în unitatea de învăţare;

3. Primul test (cel destinat evaluării gradului şi corectitudinii însuşirii cunoştinţelor) este un test cronometru, cel de-al doilea test (cel destinat evaluării gradului şi corectitudinii înţelegerii materiei) nu se desfăşoară contra timp;
4. Fiecare test al unităţii de învăţare este prevăzut cu un sistem de notare (puncte) care însumează un maxim de 100 puncte;
5. Modul de parcurgere a primului test de autoevaluare este următorul:
    a. dacă se acumulează mai puţin de 50 puncte, atunci testul va fi refăcut, după ce conţinutul de idei al unităţii de învăţare a fost revăzut, după o pauză de o zi calendaristică;
    b. dacă se acumulează între 50-75 de puncte, atunci testul va fi refăcut imediat;
    c. dacă se acumulează între 75-100 de puncte, atunci se poate trece la testul al doilea;
    d. în toate cazurile de mai sus, dacă se depăşeşte timpul alocat parcurgerii testului, atunci punctajul obţinut în intervalul de timp mai mare se reduce cu 20%, iar rezultatul obţinut se evaluează conform lit. 1, b, c, de mai sus.
6. Modul de parcurgere a celui de-al doilea test este următorul:
    a. Dacă se acumulează mai puţin de 50 de puncte, atunci se reface primul test, imediat;
    b. Dacă se acumulează între 50-75 de puncte, atunci se reface cel de-al doilea test imediat;
    c. Dacă se acumulează între 75-100 de puncte, atunci se poate trece la unitatea de învăţare imediat următoare.
7. Studenţii care consideră că pot ignora o anumită unitate de învăţare, vor parcurge cele două teste de autoevaluare, fără să mai parcurgă conţinutul de idei al unităţii de învăţare respective:
    a. dacă primul test este parcurs cu un total de puncte cuprins între 75-100 de puncte, atunci se trece la al doilea test, în caz contrar se va renunţa la decizia de a ignora unitatea de învăţare;
    b. dacă al doilea test este parcurs cu un total de puncte cuprins între 75-100 de puncte, atunci se poate lua decizia de a ignora unitatea de învăţare, în caz contrar se reface primul test şi se aplică prevederile de la lit. a), iar dacă nici acum al doilea test nu este parcurs în baremul menţionat mai sus, atunci se va renunţa la decizia de a ignora unitatea de învăţare.
8. Ordinea logică a parcurgerii unităţii de învăţare este următoarea:
    a. se citeşte scopul şi obiectivele unităţii de învăţare;
    b. se citesc termenii de referinţă (cuvintele-cheie);
    c. se parcurge conţinutul de idei al unităţii de învăţare;
    d. se parcurge textul de crestomaţie;
    e. se parcurge bibliografia recomandată;
    f. se răspunde la întrebările de autocontrol, revăzând, dacă este necesar, conţinutul de idei al unităţii de învăţare;
    g. se efectuează cele două teste de autoevaluare, după procedura descrisă mai sus;

    OBS: - este recomandabil ca înainte de efectuarea testelor de autoevaluare să se facă o pauză de 30 minute sau de o oră;

    - se rezolvă exerciţiile, problemele sau studiile de caz propuse pentru seminar.
9. Nu este recomandabil să se parcurgă mai mult de o unitate de învăţare pe zi, pentru a nu periclita însuşirea temeinică şi structurală a materiei din modulul respectiv;

10. După parcurgerea tuturor unităţilor de învăţare dintr-un modul, se vor efectua testele de autoevaluare la nivelul modulului, pe baza următoarelor proceduri:
    a. dacă la primul test se acumulează mai puţin de 50 de puncte, atunci se citesc conţinuturile de idei ale tuturor unităţilor de învăţare din modul şi se reface imediat testul; dacă şi a doua oară se acumulează mai puţin de 50 de puncte, atunci modulul este reprogramat pentru parcurgerea standard;
    b. dacă primul test se acumulează între 50-75 de puncte, atunci se revăd întrebările de la fiecare unitate de învăţare (consultând conţinutul de idei, dacă este necesar) şi se reface testul; dacă se obţin din nou doar 50-75 de puncte, se aplică prevederile de la lit. a);
    c. dacă la primul test se acumulează mai mult de 75 de puncte, atunci se poate trece la testul al doilea;
    d. dacă al doilea test se acumulează mai puţin de 50 de puncte, atunci se reface primul test;
    e. dacă al doilea test se acumulează 50-75 de puncte, atunci se citesc conţinuturile de idei ale unităţilor de învăţare unde nu s-au realizat punctajele maxime şi se reface testul a l doilea;
    f. dacă la al doilea test se acumulează mai mult de 75 de puncte, atunci se poate trece la modulul imediat următor.

II. PREZENTAREA MANUALULUI DE STUDIU INDIVIDUAL

1. GENERALITĂȚI

Manualul de studiu individual pentru disciplina „Proiecte economice în turism” are ca obiect asigurarea informaţiilor principale şi aspectelor legislative legate de ansamblul problemelor ridicate la efectuarea unui plan de afaceri.

Disciplina PROIECTE ECONOMICE încheie ciclul de discipline de management şi marketing prevăzute în Planul de Învăţământ al specializării Management Turistic şi Comercial.

Având un caracter formativ foarte pronunţat, această disciplină este în acelaşi timp teorie şi metodologie, sinteză şi cazuistică generalizată. Operând cu o largă paletă multidisciplinară de cunoştinţe dobândite de student în perioada anterioară de pregătire, se transformă într-un instrumentar valoros pentru activitatea viitorului economist.

1.1. Obiective principale

Obiectivele principale ale manualului de studiu individual sunt următoarele:

- să prezinte studenţilor un material sintetic şi eficient pentru însuşirea disciplinei de „Proiecte economice”;
- să ofere studenţilor titlurile bibliografice cele mai importante în vederea documentării în domeniu;
- să confere posibilitatea studenţilor să-şi realizeze un program propriu de autoinstruire, prin divizarea materiei pe module şi unităţi de învăţare;
- să permită studenţilor să realizeze un program propriu de autoevaluare cu ajutorul întrebărilor concepute pentru fiecare unitate de învăţare;
- să dea posibilitatea studenţilor să-şi realizeze propriul plan de afacere.

1.2. Descrierea structurii manualului

Manualul are în structura sa următoarele competenţe:

- Ghidul de învăţare în sistem de autoinstruire;
- Generalităţi privind prezentarea manualului;
- Prezentarea modulelor de studiu, defalcate pe unităţi de învăţare.

1.3. Bibliografie generală

1. Armstrong M., Mangement techniques, Anglia 1991
2. Dalotă M., Cosma D., Planul de afaceri al firmei, studiu de caz, Ed. Mirton, Timişoara, 1997;
3. Dalotă M., Donath Liliana, Planul de afaceri al firmei, instrument de management, Editura Sedona, Timişoara 1995
4. Dănăiaţă I. (coordonator), Management – bazele teoretice, Ed. Mirton, Timisoara 2002;
5. Dobrotă N.(coordonator), Dicţionar de economie, Ed. Economică, Bucureşti, 1999
6. Florescu C. (coordonator), Marketing, Ed. Marketer, Bucureşti, 1992

7. Jones G., Primii paşi în afaceri, Ed.Teora, Bucureşti, 1997
8. Kotler Ph., Principles of Marketing, Third Edition, Prentice–Hall, Inc, Englerwood Cliffs, Nero Jersey, 1984
9. Mocan M., Mocan Camelia, Planul de afaceri un instrument managerial accesibil, Ed. Eurobit, Timişoara, 1998
10. Negruţ C., Oancea M. Bazele Marketingului, Ed. Nero-G, Timisoara, 2004
11. Pater M., Competitive strategies, Free press, Glencoe, 1980
12. Sava Cipriana, Lazoc R., Economia întreprinderii de turism, Ed. Brumar, Timişoara, 2001
13. West A., Planul de afaceri, Ed. Teora, Bucureşti, 2000
14. *** Agenţia Naţională pentru Întreprinderi Mici şi Mijlocii şi Cooperaţie, Planul de afaceri, instrument al propriei afaceri, Bucureşti, 2004
15. *** Ghidul întreprinzătorului particular, Centrul ONN pentru promovarea întreprinderilor mici şi mijlocii, Ed. Tehnică, Bucureşti, 1997
16. ***Legea nr. 30/1990
17. ***Legea nr.26/ 1996 privind Registrul Comerţului
18. ***www.onrc.ro
19. *** www.mie.ro

III. MODULE DE STUDIU

1. MODULUL 1 PLANUL DE AFACERI

- ***Obiective*** : Prezentarea unor noţiuni privind planul de afaceri în managementul firmei.
- ***Ce ar trebui să ştiţi după parcurgerea modulului*** :
- *ce este un plan de afaceri;*
- *care este rolul planului de afaceri;*
- *conţinutul şi structura unui plan de afaceri;*
- *etapele ce trebuie parcurse la întocmirea planului de afaceri*;

- ***Cuvinte de referinţă:*** prezent, viitor, planificare, etape, scopuri, obiective.
- ***Ce competenţe veţi deţine după parcurgerea modulului:*** cunoaşterea noţiunilor legate de planul de afaceri al unei firme

1.1. Unitatea de învăţare 1.1. Definirea planului de afaceri

- ***Obiective:*** Prezentarea unor noţiuni privind planul de afaceri în managementul firmei.

- C***e ar trebui să ştiţi după parcurgerea unităţi*****:** ce este un plan de afaceri, care este rolul planului de afaceri, conţinutul şi structura unui plan de afaceri, etapele ce trebuie parcurse la întocmirea planului de afaceri.

- ***Ce competenţe veţi deţine după parcurgerea unităţii:*** cunoaşterea noţiunilor legate de planul de afaceri al unei firme.

- ***Conţinutul de idei al unităţii*** (timpul maxim de studiu 2 ore)

Mediul de afaceri al firmei se poate schimba, de aceea managerii trebuie să fie pregătiţi şi capabili de a se adapta noilor condiţi. Abilitatea unui agent economic de a gestiona riscurile şi a opera cu criteriile de raţionalitate, în raport cu însuşirile mediului de afaceri condiţionează succesul sau eşecul în afaceri. Planificarea detaliată a afacerilor reprezintă o necesitate a zilelor noastre.

1. Ce este un plan de afaceri?

În categoria „afaceri” sunt cuprinse unităţile economice elementare, numite „firme producătoare” şi „instituţiile financiare şi de credit”. Afacerea, neconvenţional o putem defini ca fiind intenţia unei persoane, fie fizică sau juridică de a întreprinde anumite activităţi, în scopul unui profit.

Criteriile care contribuie la decizia de amplasare a afacerii:

- potenţialul de materii prime şi materiale necesare afacerii, existent în zonă;
- calitatea căilor de comunicaţie din zonă şi relaţia cu alte regiuni;
- costul amplasării;

- potenţialul uman al zonei.

Planul de afaceri (business plan) este considerat a fi un instrument de management deosebit de util, simplu şi eficient. Altfel spus, este un instrument de planificare strategică modern. Acesta reflectă proiecte de investiţii din toate domeniile de activitate. Printr-un plan de afaceri se încearcă a se demonstra că afacerea merită finanţată şi totodată se urmăreşte buna desfăşurare a afacerii.

Fiind un document, se prezintă sub formă scrisă şi cuprinde cât mai clar orientarea firmei, a modului cum acesta îşi va realiza obiectivele propuse şi cum va arată în următorii ani (3 – 5 ani) după ce scopul a fost atins.

Despre planul de afaceri se poate spune că este un:

- instrument de lucru;
- document scris;
- ghid al afacerii;
- mod de a obţine credibilitate pe piaţă.

Funcţiile sale se referă la:

- dezvoltarea ideilor privind afacerea;
- posibilitatea evaluării performanţelor în timp;
- generator de finanţare;
- ghid în mediul economic.

Aspectele urmărite de bancheri ţin de:

- caracterul solicitantului (cazier, proprietăţi, stare familială, sinceritate, aptitudini manageriale);
- capacitatea financiară (prin derularea afacerii să se achite la timp obligaţiile la bancă şi nu numai);
- garanţia oferită (ipotecă, gaj);
- contribuţia solicitantului (implicarea financiară).

Prezentarea planului de afaceri

Un plan de afaceri poate fi prezentat într-o anume versiune (tabelul 1), în funcţie de destinatar, adică de cui îi este adresat.

Prezentarea planului de afaceri în funcţie de destinatar Tabelul 1.

Nr.crt.	Versiunea de prezentare	Destinatar
1.	- confidenţială	- conducere de top ; - acţionariat majoritar ;
2.	- parţială	- investitori ; - creditori ;
3.	- specifică	- manageri de sucursală ; - manageri regionali ; - manageri naţionali ;
4.	- generală	- acţionari ; - analişti financiari.

Ţinând seama de gradul de complexitate al problemelor analizate se pot distinge diverse tipologii ale planului de afaceri (tabelul 2)

Tipuri ale planului de afaceri în funcţie de gradul de complexitate Tabelul 2.

Nr.crt.	Tipul planului	Mărime (nr.pagini)	Utilizare
1.	- sumar	10- 20	- firmele aflate la începutul activităţii ; - manager

			experimentat ; - o firmă cu experienţă, pentru diversificarea activităţii ; - reînnoirea unei linii de credit cu valoare sub 100.000USD ; - pentru dezvoltarea unui produs existent ;
2.	- complet	20- 50	- pentru o finanţare consistentă ;
3.	- detaliat	peste 50	- începutul finanţării ; - pentru proiecte de investiţii foarte mari.

Logistica planului de afaceri:

- cristalizarea ideilor legate de obiectul planului;
- analiza capacităţii şi adaptabilităţii afacerii la potenţa iniţiatorului;
- clasificarea privind resursele şi piaţa de desfacere;
- culegerea de informaţii;
- concluzii.

Elementele care stau la baza unui plan de afaceri le considerăm a fi:

- un întreprinzător, care îşi asumă în mod conştient unele riscuri şi doreşte să obţină un profit;
- ideea de afaceri;
- mediul de afaceri.

La baza planificării afacerilor stau câteva întrebări:

- Unde sunt / se află firma în prezent?
- Unde doresc să ajung?
- Ce ar putea aduce viitorul?
- Cum ajung unde mi-am propus?

Din cele prezentate putem afirma că planul de afaceri este modul cel mai preferat şi bun de comunicare între întreprinzători, potenţiali investitori şi creditori. El este rezultatul clar şi cuprinzător al afacerii.

2. Rolul planului de afacerii în managementul întreprinderii

În economiile de piaţă acest instrument de management este folosit pentru:

- planificarea propriei afaceri;
- atragerea unuia sau mai multor investitori;
- obţinerea unui credit;
- participarea la o licitaţie.

Planul de afaceri se adresează:

- întreprinzătorilor care încep o nouă afacere;
- întreprinzătorilor care caută parteneri;
- managerilor care prezintă noi proiecte unor persoane sau instituţii de finanţare ;
- instituţiilor abilitate în gestionarea fondurilor de investiţii.

Pentru o nouă societate, planul de afaceri este o primă încercare de planificare strategică.

În absenţa unui plan pot apărea mult mai frecvent următoarele probleme de:

- constituire;
- consolidare;
- expansiune.

Odată cu un plan de afaceri există şi avantaje competitive îndreptate spre sectoarele:

- marketing;
- personal;
- financiar.

Dacă dorim dezvoltarea firmei, un plan bine întocmit este soluţia pentru obţinerea creditului şi atragerea unui investitor. Cu ajutorul său se poate determina etapa în care se află afacerea, comparativ cu scopurile şi obiectivele propuse, practic este vorba de evaluarea şi controlul performanţelor firmei.

3. Conţinutul şi structura planului

În practică nu există două afaceri la fel, deci trebuie să înţelegem că nici planurile de afaceri nu sunt identice (Anexa 1.). Totuşi, cuprinsul lor prezintă:

1. Descrierea afacerii

Această secţiune cuprinde descrierea detaliată a afacerii.

Este necesar a prezenta forma legală a afacerii şi anume proprietate, parteneriat, corporaţie. Tot aici introducem licenţele şi permisele necesare desfăşurării activităţii. Important de menţionat este tipul afacerii (comerţ, producţie, serviciu) şi al produsului. Este nevoie a preciza dacă este o afacere nouă, independentă, o achiziţie, o extindere, o franciză.

Întrebările la care trebuie să avem răspunsuri sunt:

- De ce va fi profitabilă afacerea?
- Care sunt oportunităţile de dezvoltare?
- Va influenţa franciza ritmul de creştere?
- Când va fi lansată propriu-zis afacerea (ziua, ora)?
- Ce ai aflat despre tipul de afacere în care te lansezi din surse externe (distribuitori, bancheri, publicaţii de specialitate etc.)?

Coperta prezintă importanţă şi include numele, adresa, numerele de telefon şi numele tuturor acţionarilor.

Nu trebuie uitat a menţiona aspectul de unicitate (unique selling point) al afacerii, de ce şi în ce fel va atrage consumatorii. Se pune în valoare orice idee sau caracteristică nouă care ar putea să mărească şansele de succes.

Descrierea afacerii trebuie să scoată în evidenţă clar scopurile şi obiectivele afacerii şi să arate de ce eşti sau vrei să intri în această afacere.

Referitor la produsul/serviciul se încearcă prezentarea beneficiilor produsului sau serviciului oferit din perspectiva consumatorului. Un antreprenor de succes ştie ce vrea consumatorul sau cel puţin are o idee despre aşteptările sale. Acest tip de anticipare ajută

foarte mult la atingerea satisfacţiei clientului şi la formarea loialităţii acestuia, şi în mod sigur este o strategie bună de a depăşi concurenţa sau chiar de a o înlătura.

E necesar a descrie:

- Ceea ce vinzi;
- Ce beneficii aduce consumatorului;
- Ce produse sunt cerute şi dacă ele vor garanta vânzări constante;
- Ce aduce diferit produsul sau serviciul oferit.

Locaţia afacerii nu trebuie omisă, succesul sau eşecul unei afaceri depinde foarte mult de locaţia ei. Trebuie să te apropii de consumatori aceştia să aibă simţul accesibilităţii şi al siguranţei. Se iau în considerare următoarele întrebări atunci când se redactează aceasta secţiune:

- Care sunt nevoile locaţiei?
- De cât spaţiu ai nevoie?
- De ce sunt de dorit zona şi clădirea respectivă?
- Este uşor accesibilă?
- Se află într-o zonă cu transport în comun?
- Iluminarea stradală este adecvată?
- Există segmente de piaţă sau demografice de interes?

2.Planul de marketing

Marketingul joacă un rol vital în investiţiile de succes, de aceea nu poate fi ignorat. Elementul cheie al unui plan de marketing de succes este buna cunoaştere a nevoilor, dorinţelor şi aşteptărilor clienţilor. Identificând aceşti factori, se poate realiza o strategie de marketing care va permite să trezeşti şi să satisfaci nevoile clienţilor.

Planul de afaceri se construieşte răspunzând la următoarele întrebări:

- Cine sunt clienţii tăi? Defineşte-ţi piaţa vizată.
- Piaţa pe care vei intra este în creştere, constantă, în declin?
- Poate fi extinsă piaţa?
- Cum iţi vei atrage, menţine şi creşte cota de piaţă?
- Care este politica de preţuri?

Concurenţa este un mod de viaţă, suntem într-o continuă competiţie pentru joburi, promovări, burse în sport şi, practic, în fiecare aspect al vieţii. Naţiunile sunt în competiţie pentru a câştiga consumatorul de pe piaţa mondială, la fel şi proprietarii de întreprinderi mici si mijlocii. Mediul de afaceri este un mediu volatil şi înalt competitiv, de aceea, pentru a avea succes, trebuie să-ţi cunoşti foarte bine concurenţa directă. Întrebările care se lansează sunt:

- Care sunt primii cinci concurenţi?
- Cine sunt concurenţii indirecţi?
- Cum sunt afacerile lor constante, în creştere, în declin?
- Ce ai aflat din activităţile lor şi din publicitatea pe care şi-o fac?
- Care sunt punctele lor tari şi cele slabe?
- Prin ce diferă produsul tău de al lor?

Monitorizează-ţi competitorii şi păstrează dosare separate pentru fiecare în parte reclame, materiale promoţionale, politici de preţuri. Analizează sloganele lor, pentru a vedea dacă sunt scurte, descriptive, atrăgătoare.

Politica de preţ este o altă tehnică de marketing care ajută firma să fie competitivă pe piaţă. Studiind politica de preţ a concurenţilor vei ştii dacă preţurile tale se încadrează în aceeaşi linie cu a concurenţilor din zona ta de piaţă şi dacă ei sunt la curent cu uzanţele industriei.

Cheia succesului este o strategie bine planificată, stabilirea unei politici, monitorizarea constantă a costurilor, preţurilor şi operaţiilor pentru a asigura profitul.

Publicitatea şi relaţiile publice poate influenţa profitul firmei. Modul în care se promovează bunurile şi serviciile poate duce la ridicarea sau la distrugerea afacerii. Având produse sau servicii bune fără a le promova este ca şi când nu ai avea nici un fel de afacere. Încă mai există manageri care lucrează sub influenţa ideii greşite că afacerea se promovează de la sine şi direcţionează banii care ar trebui folosiţi pentru publicitate şi promovare în alte arii de activitate. Publicitatea si promovarea constituie linia vieţii pentru o afacere şi trebuie tratate ca atare.

3 Planul managerial

Conducerea unei afaceri înseamnă mai mult decât dorinţa de a fi propriul tău şef. Necesită dedicaţie, perseverenţă, abilitatea de a lua decizii şi abilitatea de a te descurca atât cu angajaţii cât şi cu finanţele. Planul managerial pune bazele succesului unei afaceri.

Este bine de ştiut că angajaţii au uneori idei excelente care pot duce la acoperirea unor noi segmente de piaţă, la perfecţionări ale produselor şi serviciilor deja existente sau la noi linii de produse şi servicii care pot să îmbunătăţească laturile mai puţin competitive.

La întocmirea planului managerial trebuie să poţi răspunde la unele întrebări, cum ar fi:

- Cum te ajută experienţa în noua afacere?
- Care îţi sunt slăbiciunile şi cum poţi să le compensezi?
- Cine va face parte din echipa managerială?
- Care sunt punctele forte şi cele slabe ale echipei manageriale?
- Care sunt îndatoririle acestei echipe?
- Care este necesarul curent de personal?
- Care sunt planurile pentru angajarea şi instruirea personalului?
- Ce salarii, beneficii, concedii poţi oferi?
- Ce beneficii, în cazul în care există, îţi poţi permite în acest moment?

4. Planul de management financiar

Un managementul financiar solid este una dintre cele mai bune căi pentru ca afacerea să rămân profitabilă şi solvabilă. Anual, afaceri cu un potenţial ridicat de succes dau faliment din cauza managementului financiar prost.

Primul pas pentru crearea unui plan financiar îl constituie dezvoltarea bugetului de start, care include acele costuri necesare o singură dată, cum ar fi echipamentele, depozitele utilităţilor etc.

Un buget operaţional este pregătit în momentul în care eşti cu adevărat gata să-ţi începi afacerea. Bugetul operaţional va reflecta priorităţile de cheltuire a banilor, costurile necesare şi dacă există surse pentru acesta. De asemenea, trebuie să includă şi banii care vor acoperi primele trei sau şase luni de operare.

În această secţiune trebuie incluse toate cererile de împrumut existente, lista cu echipamente şi provizii, balanţa contabilă, analiza financiară, proiecţia veniturilor reale (profitul si pierderile prevăzute) şi cash-flow-ul.

Întrebările care trebuie luate în considerare sunt:

- Ce tip de sistem de contabilitate vei utiliza?
- Ce vânzări şi profituri doreşti să înregistrezi în următorul an?
- Ce proiecţii financiare va trebui să incluzi în planul de afaceri?
- Ce sistem de inventar vei folosi?

5. Anexe

Principalele anexe ale planului de afaceri sunt:

- C.V. managerilor cheie;
- nomenclatorul de produse şi situaţia lor;
- studii de piaţă;
- patente, brevete, invenţii, inovaţii;
- contracte importante de închirieri, vânzări;
- înţelegeri de parteneriat, cu concurenţii, angajaţii;
- asigurări.

4. Etapele întocmirii planului de afaceri

Procesul de planificare a activităţii firmei cuprinde :

- identificarea constrângerilor ;
- formularea obiectivelor generale, personale şi de afaceri ;
- analiza mediului firmei ;
- evidenţierea pericolelor şi a ocaziilor favorabile ;
- stabilirea obiectivelor cheie în plan financiar şi de marketing ;
- stocarea informaţiilor ;stabilirea strategiilor necesare în vederea atingerii obiectivelor ;
- elaborarea unor prognoze referitoare la vânzări, costuri, profit şi investiţii;
- implementarea planului, evaluarea rezultatelor şi revizuirea planului.

Pentru a avea coerenţă şi a întocmi un plan de afaceri realist sau pentru a-l putea actualiza se recomandă următoarele etape:

- etapa 1.- analiza mediului de afaceri;
- etapa 2.- stabilirea obiectivelor planului de afaceri;
- etapa 3.- structura planului de afaceri;
- etapa 4.- revizuirea structurii planului de afaceri;
- etapa 5.- scrierea planului de afaceri;
- etapa 6.- revederea completă a întregului plan de afaceri;
- etapa 7.- actualizarea planului de afaceri.

- ***Întrebări de autocontrol:***

1. Ce înţelegeţi printr-un plan de afaceri?
2. Care sunt elementele care stau la baza unui plan de afaceri?
3. Care este rolul unui plan de afaceri?
4. Ce cuprinde un plan de afaceri?
5. Care sunt etapele întocmirii planului de afaceri?

- ***Recomandări bibliografice:***

1. Dalotă M., Donath Liliana, Planul de afaceri al firmei, instrument de management, Editura Sedona, Timişoara 1995
2. Dobrotă N.(coordonator), Dicţionar de economie, Editura Economica, Bucureşti, 1999
3. *** www.mie.ro

2.MODULUL 2. ANALIZA RAMURII DE ACTIVITATE

- ***Obiective:*** Prezentarea unor noţiuni legate de mediul ambiant al firmei, organizarea şi conducerea afacerii.
- ***Ce ar trebui să ştiţi după parcurgerea modulului***:
  - *Cunoaşterea mediului extern al firmei;*
  - *Factorii mediului extern;*
  - *Recunoaşterea şi folosirea oportunităţilor;*
  - *Importanţa mediului intern al firmei;*
  - *Analiza ramurii de activitate;*
  - *Tipurile de societăţi comerciale;*
  - *Tipurile de structuri organizatorice;*
  - *Stilurile de conducere.*
- ***Cuvinte de referinţă***: mediul ambiant al firmei, factorii mediului extern, situaţia ramurii de activitate, societăţi comerciale, structuri organizatorice, stiluri de conducere.
- ***Ce competenţe veţi deţine după parcurgerea modulului***: cunoaşterea noţiunilor legate de mediul ambiant al firmei, organizarea şi conducerea afacerii.

2.1. Unitatea de învăţare 2.1. Analiza mediului ambiant al firmei

- ***Obiective:*** prezentarea noţiunilor privind mediului ambiant al firmei.

- ***Ce ar trebui să ştiţi după parcurgerea unităţii***: să analizaţi mediul extern şi intern al firmei, care sunt factorii de influenţă ai mediului extern şi stadiul în care se află ramura economică.

- ***Ce competente veţi deţine după parcurgerea unităţii de învăţare:*** cunoaşterea noţiunilor legate de mediul ambiant al firmei.

- ***Conţinutul de idei al unităţii*** (timpul maximal de studiu de 2ore)

În vederea desfăşurării activităţii, orice întreprindere are nevoie de un mediu extern (ecosistemul) şi unul intern, propriu.

Mediul unei întreprinderi, la modul general cuprinde ansamblul organizaţiilor, partenerilor şi acţiunilor care pot influenţa comportamentul şi obiectivele sale.

Firma este considerată un sistem complex, socio-economic, deschis, adaptabil, tehnico-material, operaţional.

1. Mediul extern al societăţii economice

Desfăşurarea activităţii unei societăţi economice are loc în condiţiile oferite de mediul său extern. O bună cunoaştere a acestuia, a mecanismului său de funcţionare este deosebit de importantă, rezultatele firmei depinzând de aceasta.

Dacă mediul larg, parte din mediul exterior acţionează indirect asupra întreprinderii, mediul specific este partea cea mai apropiată unităţii economice şi cuprinde parametrii de afaceri.

Mediul extern poate fi împărţit în:

- macromediu, ce cuprinde schimbările globale care caracterizează şi se referă la economie, tehnologie şi societate în ansamblul ei;
- mezomediu, care este constituit din organismele sociale şi economice ce pot influenţa prin activităţile şi deciziile lor, desfăşurarea activităţii firmei;
- micromediul este format din totalitatea partenerilor cu care firma analizată se află în contact direct.

Mediul extern al firmei, aşa cum se vede în figura 1 este complex.

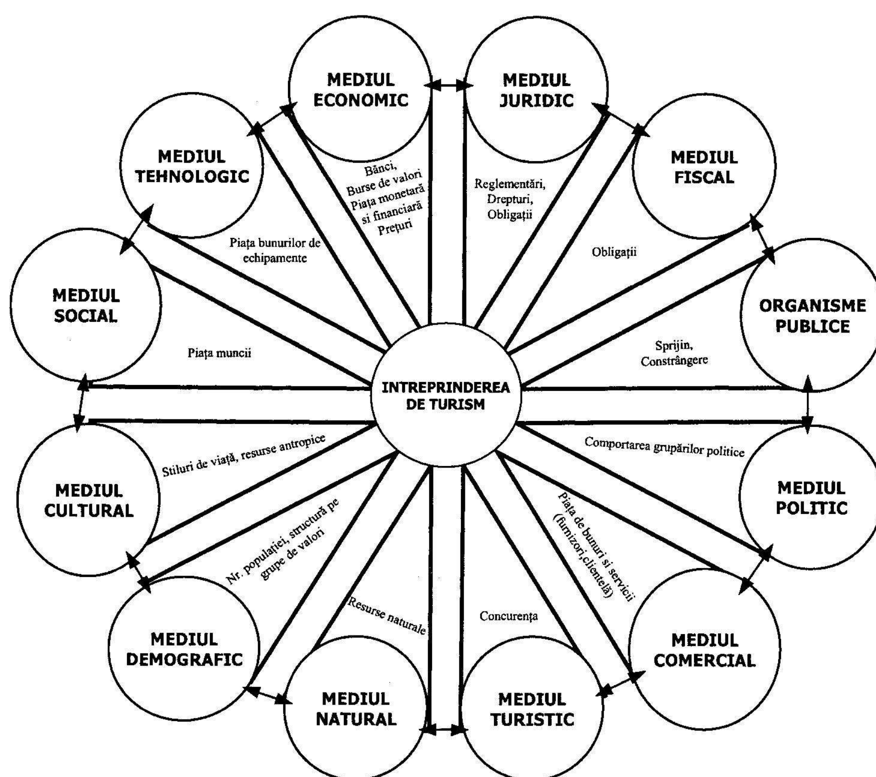


Figura 1. Relaţiile întreprinderii de turism cu mediul extern

Ansamblul relaţiilor întreprinderii de turism cu mediul său extern se poate descrie ca o planetă cu sateliţi sau un cadran de ceas în care mecanismul central este întreprinderea, mediile de influenţă, de care se ţine cont fiind douăsprezece, metaforic vorbind acest ansamblu este “ceasul întreprinderii de turism”.

Pentru orice întreprindere fie ea din sfera turismului, comerţului sau producţiei mediul extern cuprinde mediile apropiate care exercită acţiuni asupra sa.

O preocupare continuă a conducerii unei firme se îndreaptă spre:

- cunoaşterea şi analiza în detaliu a mediului extern;
- identificarea restricţiilor şi a oportunităţilor oferite de mediul extern;
- declanşarea de activităţi care să beneficieze de situaţiile favorabile.

Un mediul extern al firmei este deosebit de complex şi cuprinde:

- mediul economic – exercită o influenţă majoră şi intersectează băncile, bursele de valori, piaţa monetară şi financiară, evoluţia preturilor;
- mediul juridic – urmăreşte reglementările în vigoare, drepturile şi obligaţiile;
- mediul fiscal, şi anume obligaţiile către organismele statului;
- mediul politic este dat de comportarea grupărilor politice, sprijinul sau constrângerile guvernului şi organismelor publice;
- mediul resurselor (piaţa resurselor), care interesează sub două aspecte:
    - disponibilitatea resurselor ca intrări (stabilirea surselor de materii prime si materiale, forţa de muncă calificată);
    - factorul preţ;
- mediul tehnologic face referire la piaţa bunurilor de echipamente;
- mediul social - urmăreşte piaţa muncii şi stilul de viaţă;
- mediul demografic – influenţează prin numărul populaţiei, structura pe grupe de vârste;
- mediul competitiv este sub influenţa unor factori:
    - posibilitatea apariţiei pe piaţă a unor noi competitori;
    - schimbarea puterii de negociere a consumatorilor şi producătorilor;
    - apariţia unor produse şi servicii care le substitue pe cele existente;
    - concurenţa dintre firmele funcţionale;
- mediul comercial, care vizează furnizorii şi cererea care se manifestă.

Situaţiile care se manifestă în mediul exterior al firmei nu sunt stabile ci în permanentă schimbare.

Politicile practicate în mediul economic de către bănci, burse de valori, piaţa monetară şi financiară, nivelul preţurilor pot la un moment dat stimula sau nu investiţiile şi implicit activitatea întreprinderii.

Guvernul ce determină mediul politic are posibilitatea de a:

- determina structura unei ramuri economice;
- promova programe de dezvoltare regională;
- proteja producţia naţională de concurenţa străină;
- solicita executarea unor lucrări civile utilitare;
- contracta în calitate de consumator, diverse bunuri;
- influenţa comportamentul societăţilor economice în direcţia privatizării sau naţionalizării.

Fiecare segment al mediului exterior acţionează în direcţia întreprinderii, influenţând conducerea acesteia la luarea deciziilor. Influenţa nu se îndreaptă doar într-un singur sens, chiar dacă într-o mică măsură şi mult mai lent şi întreprinderea schimbă mediul cu care se află în legătură.

Factorii mediului extern se pot grupa oferind o imagine mai concisă (tabelul 3)

Factorii mediului extern   Tabelul 3.

Nr. crt.	Factorii mediului extern	Exemple	Utilizarea informaţiilor
1	Socio-demografici	- gradul de educaţie; - nivelul de trai; - starea de sănătate a populaţiei; - numărul populaţiei	- determinarea mărimii pieţei; - segmentarea pieţei; - atragerea investitorilor;
2	Tehnologi	- nivelul de dezvoltare tehnică şi tehnologică dintr-un domeniu; - capacitatea de adaptare la noi tehnologii;	- determinarea competitivităţii; - calcularea costurilor de producţie;
3	Economici	- creşterea economică; - balanţa comercială; - nivelul inflaţiei;	- previzionarea politicilor guvernamentale; - anticiparea comportamentului consumatorilor; - cunoaşterea atitudinii investitorilor;
4	Politici	- politicile monetare, fiscale şi sociale;	- aprecierea riscurilor; - anticiparea comportamentului consumatorilor;
5	Ecologici	- legile şi normele privind protecţia mediului înconjurător.	- tehnologiile utilizate; - resursele folosite; - caracteristicile produsului.

Aceste informaţii se pot obţine din variate surse care se pot clasifica în două categorii ce oferă date primare şi secundare.

Datele primare provin din studii de marketing efectuate de specialişti.

Datele secundare pot fi interne, se găsesc în rapoartele interne ale firmei şi externe, ce sunt publicate de diverse organizaţii urmare a unor studii şi rapoarte.

Pentru o bună analiză a mediului extern al firmei, datele şi informaţiile trebuie să fie relevante, de actualitate, clare şi exacte.

Din cele prezentate anterior se observă că fiecare segment al mediului exterior acţionează în direcţia întreprinderii, influenţând conducerea acesteia la luarea deciziilor.

Influenţa nu are loc într-un singur sens, chiar dacă în mai mică măsură şi mai lent şi întreprinderea schimbă condiţiile mediului cu care este în legătură.

Relaţiile care iau naştere între întreprindere şi mediul sau extern sunt cuprinse în tabelul care urmează:

Tipuri de relaţii: întreprindere-mediul său extern. Tabelul 4.

Nr. crt.	Tipuri de relaţii funcţie de natura şi conţinutul lor	Criteriul de clasificare	Subtipul de relaţii
1.	Relaţii de piaţă	a) obiectul relaţiilor	- relaţii de vânzare-cumpărare; - relaţii de transmitere (recepţie) de mesaje şi informaţie;
		b) profilul agenţilor de piaţă	- relaţii cu furnizorii şi prestatorii de servicii; - relaţii cu beneficiarii; - relaţii cu instituţii şi organisme de stat;
		c) frecvenţa lor	- relaţii permanente; - relaţii periodice; - relaţii ocazionale;
		d) gradul de concentrare	- relaţii concentrate; - relaţii dispersate;
2.	Relaţii de concurenţă	a) felul produsului şi nevoii	- concurenţă directă; - concurenţă indirectă; - monopol;
		b) instrumentele şi mijloacele utilizate	- concurenţă loială; - concurenţă neloială.

2. Mediul intern al întreprinderii

Chiar dacă nu aşa de evident ca şi mediul extern, dar tot aşa de important este şi mediul intern al întreprinderii.

Influenţele nu vin din diferite direcţii ci doar dinspre colectivul angajat. Acest lucru nu este de neglijat. Climatul intern trebuie să fie propice desfăşurării activităţilor specifice. Un climat favorabil contribuie la rerducerea fluctuaţiilor de personal, absenteismului, conflictelor sociale.

Conflictele dintre angajaţi, gradul de satisfacţie sau insatisfacţie şi cel de adeziune a indivizilor la valorile firmei afectează direct calitatea muncii şi a produselor sau serviciilor.
Rezultatele întreprinderii depind în mare măsură şi de organizarea sa internă.

Specialiştii francezi în domeniul mediului întreprinderii susţin că în mediul intern "se includ comportamentele indivizilor sau grupurilor de indivizi din cadrul întreprinderii ce influenţează deciziile şi acţiunile celorlalţi membri ai organizaţiei (noţiune asimilată "climatului" organizaţional, "moralului" ori "culturii" din interiorul întreprinderii, generate de intensitatea conflictelor, gradul de satisfacţii sau insatisfacţii, gradul de adeziune a indivizilor la valorile firmei)"*.

Personalul întreprinderii turistice intră în contact cu consumatorul, deci nemulţumirile afectează direct calitatea produsului şi cumpărătorul.

** O. Nicolescu, coordanator, Management, Ed. Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1992, pag. 45*

Menţinerea unui climat intern favorabil se poate realiza şi prin evaluarea, stimularea, promovarea personalului şi asigurarea unor servicii cu caracter social.

1. Situaţia actuală şi perspectivele viitoare ale ramurii de activitate

Cunoaşterea situaţiei prezente şi tendinţele de viitor ajută managerul la luarea deciziilor. Pentru aceasta sunt necesare o serie de informaţii, printre care, unele legate de:

- starea prezentă a ramurii: dezvoltare, maturitate, declin;
- principalii participanţi din respectiva ramură;
- firme care au intrat sau ieşit de curând din afaceri şi motivele acestora;
- tendinţe ale mediului extern al ramurii;
- previziuni legate de evoluţia vânzărilor şi profitului pe ramură.

***Întrebări de autocontrol*:**

1. Din ce este format mediul extern al firmei?
2. Care sunt factorii mediului extern care influenţează activitatea firmei?
3. Ce înseamnă mediul intern al întreprinderii?
4. Cum se poate cunoaşte situaţia ramurii de activitate?

- ***Recomandări bibliografice*:**

1. Dalotă M., Donath Liliana, Planul de afaceri al firmei, instrument de management, Ed. Sedona, Timişoara, 1995
2. Mocan M., Mocan Camelia, Planul de afaceri un instrument managerial accesibil, Ed. Eurobit, Timişoara, 1998
3. Pater M., Competitive strategies, Free press, Glencoe, 1980
4. Sava Cipriana, Lazoc R., Economia întreprinderii de turism, Ed. Brumar, Timişoara, 2001

2.2 Unitatea de învăţare 2.2 Modul de organizare şi conducere al afacerii

- ***Obiective***: Prezentarea noţiunilor privind modul de organizare şi conducere al afacerii.
- ***Ce ar trebui să ştiţi după parcurgerea unităţii de învăţare***: - care sunt formele de societăţi comerciale funcţionale la noi în ţară, structurile organizatorice tip, stilurile de conducere.
- ***Ce competenţe veţi deţine după parcurgerea unităţii de învăţare***: - cunoaşterea noţiunilor privind modul de organizare şi conducere al afacerii.
- ***Conţinutul de idei al unităţii*** (timpul maximal de studiu 2 ore)

1. Tipuri de organizare a afacerii

Există afaceri cu proprietar unic dar şi parteneriate, fiecare dintre acestea implicând avantaje şi dezavantaje. Mediul afacerilor prezintă şi riscuri.

Societăţile comerciale din ţara noastră pot îmbrăca diferite forme şi anume:

- societate în nume colectiv – obligaţiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social şi cu răspunderea nelimitată şi solidară a tuturor asociaţilor;
- societatea în comandită simplă – obligaţiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social şi cu răspunderea nelimitată şi solidară a asociaţilor comanditaţi, aceştia din urmă răspund doar în limita aportului lor;
- societatea în comandită pe acţiuni (capitalul social este împărţit pe acţiuni) – obligaţiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social şi cu răspunderea nelimitată, solidară a asociaţilor comanditaţi, ce sunt obligaţi la plata acţiunilor;
- societatea pe acţiuni – obligaţiile sociale sunt garantate cu patrimoniul social, iar acţionarii sunt obligaţi doar la plata acţiunilor;
- societatea cu răspundere limitată – obligaţiile sunt garantate social şi asociaţii sunt obligaţi doar la plata părţilor sociale.

Partenerii afacerii sunt:

- asociaţii iniţiali ai afacerii;
- creditorii;
- furnizorii;
- comercianţii;
- clienţii;
- alţi colaboratori (specialişti în diverse domenii).

Partenerii se aleg în funcţie de:

- tipul afacerii;
- dimensiunile afacerii;
- interesul întreprinzătorului;
- exigenţele deontologice;
- informaţiile asupra potenţialului altor întreprinzători;
- potenţialul viitorilor parteneri;
- disponibilitatea pentru colaborare.

2. Structuri organizatorice tip

Structura organizatorică a unei întreprinderi constituie elementul central al organizării sale.

În teoria economică, structura organizatorică înseamnă “ansamblul persoanelor şi compartimentelor întreprinderii, modul în care sunt plasate într-o configuraţie coerentă, precum şi ansamblul relaţiilor stabilite între ele”.*

Din echipa managerială, în cazul firmelor de dimensiuni mari fac parte:

- întreprinzătorii;
- directorii;
- corpul consilierilor;
- consultanţii cheie.

În orice întreprindere întâlnim câte o structură organizatorică, evidenţiem legăturile informale deoarece influenţează munca şi viaţa angajaţilor.

La nivelul structurii organizatorice (la nivelul ambelor părţi) componentele primare, de la simplu la complex sunt: postul, funcţia, compartimentul, relaţiile organizatorice, ponderea ierarhică şi nivelul ierarhic.

Cele mai cunoscute şi utilizate structuri organizatorice ar fi:

- a întreprinzătorului particular;
- ierarhic – liniară;
- ierarhic – funcţională;
- ierarhic – funcţională cu compartimente de stat major;
- matricială;
- divizională.

Prima dintre acestea este cea mai simplă, deciziile fiind luate de întreprinzător.

Despre structura ierarhic-liniară putem spune că se bazează pe sistemul de conducere din armată, unde fiecare persoană este subordonată unui singur şef. Concentrarea tuturor problemelor la o persoană nu este practică, de aceea nu se foloseşte în mod curent.

În cazul structurii ierarhic-funcţionale fiecare compartiment al societăţii are dublă subordonare, ierarhică faţă de conducătorii ierarhici şi compartimentele de la nivelul superior şi funcţională multiplă, faţă de acele compartimente funcţionale care asigură îndrumarea de specialitate.

Structura ierarhic - funcţională cu compartimente de stat major prezintă compartimente specializate în consultare şi îndrumare care sunt subordonate direct managerului general.

Referitor la structura matricială spunem că se caracterizează prin scoaterea în evidenţă a managerilor de produs şi proiect, a angajaţilor pe linii şi nivele ierarhice, a modalităţii de cooptare a întregului personal în activităţile de proiect şi producţie.

Structura divizională înseamnă structura activităţilor firmei în unităţi relativ autonome (divizii) conduse de către un manager divizional, având propria structură ierarhic-funcţională sau matricială.

Managerul fiecărei societăţi poate să adopte unul din cele trei, cele mai cunoscute stiluri de conducere, adică autocratic, democratic, liber.

Stilul autocratic este cel în care managerii iau deciziile singuri, fără consultarea personalului din subordine.

***** *C. Russo, Organizarea structural-funcţională a întreprinderii, Ed. Politică, Bucureşti, 1978, p.51*

Stilul democrat este cunoscut şi sub denumirea de participativ, deoarece managerii implică angajaţii în stabilirea obiectivelor, alegerea strategiilor şi luarea deciziilor.

În cel de-al treilea stil, managerii acordă numeroase libertăţi personalului în a presta munca.

Nu putem afirma că un anume stil este mai bun decât altul, doar că pe parcursul activităţii firmei ele pot să alterneze.

Trăsăturile importante ale unui manager le putem prezenta ca fiind:

- caracterul;
- iniţiativa;
- capacitatea de a privi viitorul;
- deschiderea intelectuală;
- orientare de marketing;
- receptivitatea;
- devotamentul faţă de subalterni;
- capacitatea de a construi o echipă;
- puterea de convingere.

Comparativ se poate spune că întreprinzătorul prezintă următoarele caracteristici:

- încredere;
- capacitate de a depăşii unele eşecuri;
- inventivitate;
- perseverenţă;
- uşurinţă în asumarea riscului;
- dedicare totală.

Managerii sunt persoanele care de multe ori nu au investit în afacere, au doar o relaţie contractuală, dar care influenţează afacerea datorită priceperii lor.

Organigrama este reprezentarea grafică a structurii organizatorice, o schematizare a unor elemente ale acesteia.

Ţinând seama de sfera lor de cuprindere se disting:

- organigrame generale sau de ansamblu – reprezintă întreaga structură organizatorică a întreprinderii;
- organigrame parţiale – reprezintă doar o parte a organigramei generale;

La elaborarea sa, se au în vedere următoarele aspecte:

- identificarea şi delimitarea organizatorică a elementelor structurale;
- reprezentare distinctă a nivelurilor ierarhice şi a locului ocupat de fiecare element al structurii;
- cunoaşterea denumirii elementelor de structură precum şi a obiectului de activitate;
- cunoaşterea numărului total de personal, din fiecare compartiment pentru caracterizarea structurii interne;
- cunoaşterea felului de grupare şi subordonare a elementelor de structură.

După forma reprezentării, organigramele se împart în:

- organigrame piramidale;
- organigrame circulare;
- organigrame ordonate de la stânga la dreapta.

Modelele generale de reprezentare pot fi urmărite în cele ce urmează:

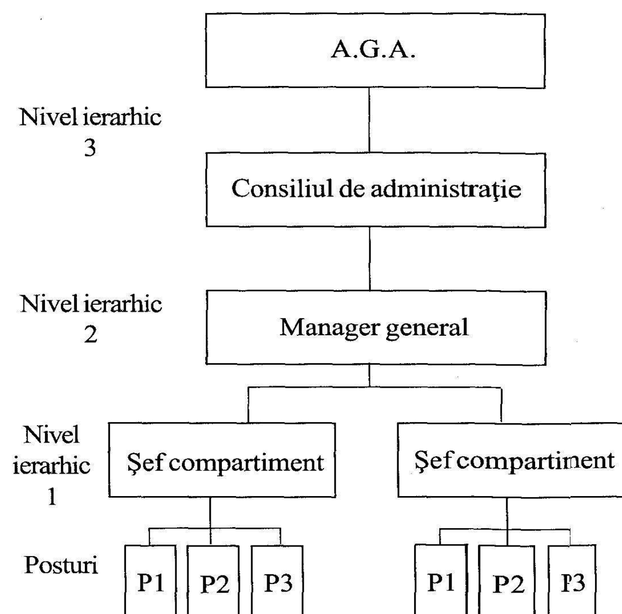


Figura 2. Model de organigramă piramidală.

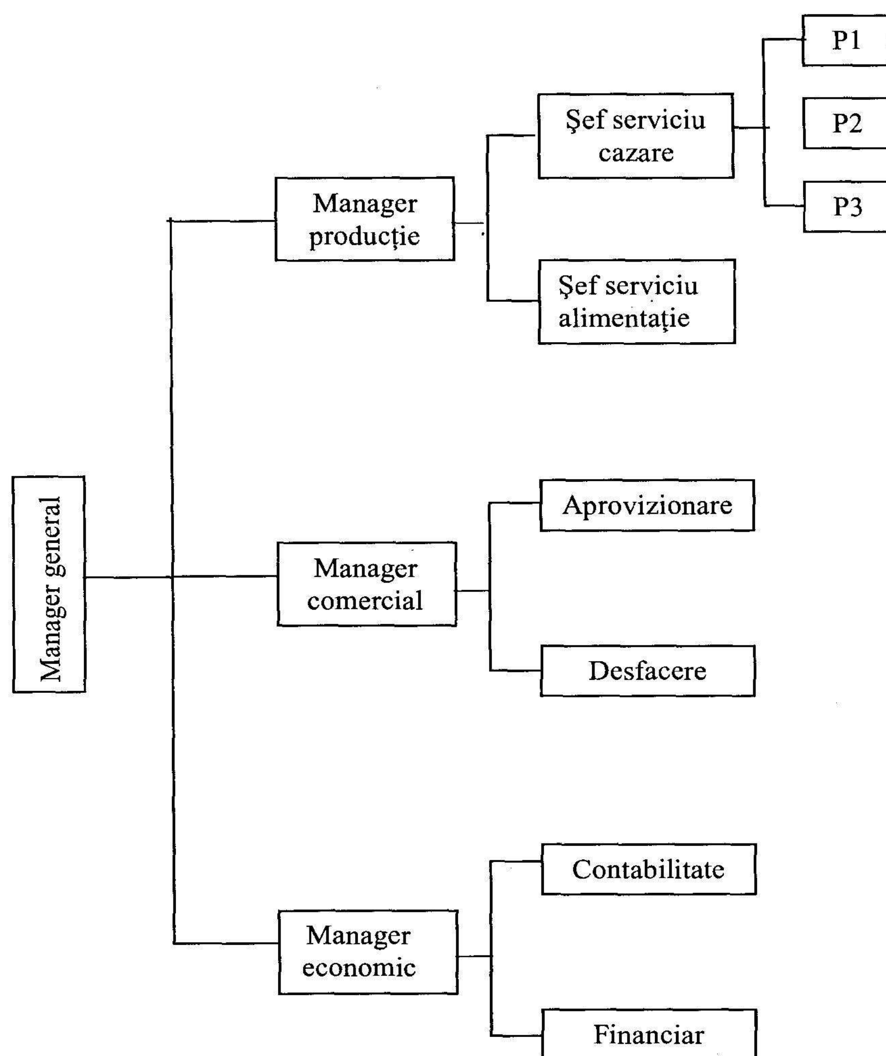


Figura 3. Model de organigramă ordonată de la stânga la dreapta.

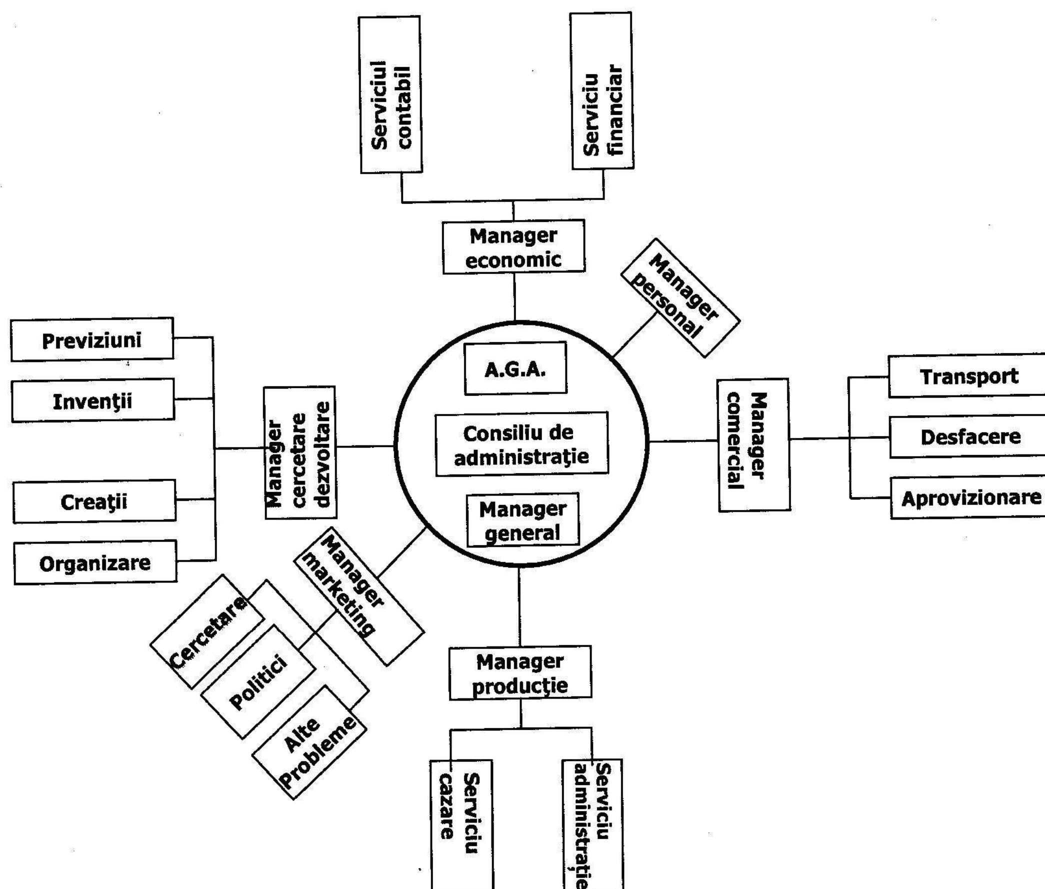


Figura 4. Model de organigramă circulară

Structurile organizatorice nu au caracter de unicat, ele deosebindu-se de la un tip la altul de întreprindere, de aici rezultând diversitatea lor.

Există, indiferent de tipul societăţii, în cadrul său două modele de structuri organizatorice:

- structura informală;
- structura formală.

Primul model de structură are un caracter neoficial, coexistă cu cea formală şi este necesară datorită utilizării altor mijloace de realizare a funcţiei.

Sociograma este instrumentul ce redă structura informală şi indică poziţia ocupată de fiecare individ în grup sau relaţiile dintre grupurile componente ale întreprinderii, se realizează prin metode ale sociologiei grupurilor.

Un instrument de conducere a întreprinderii, cu caracter oficial şi obligatoriu este structura formală.

Chiar dacă în realitate este practic imposibil ca două întreprinderi să aibă structuri organizatorice identice deoarece nu se întâlnesc în aceleaşi condiţii exterioare şi interioare, în literatura de specialitate se recomandă alegerea la înfiinţare, în funcţie de mărimea, diversitatea şi complexitatea întreprinderii a unuia din tipurile de structuri organizatorice prezentate în tabelul următor:

Tipuri de structuri organizatorice Tabel 5.

Nr. crt.	Tipul de structură organizatorică	Caracteristici
1	Ierarhică	- nr. redus de compartimente cu caracter operaţional; - fiecare şef de compartiment exercită toate obligaţiile conducerii; - fiecare angajat se subordonează unui singur şef;
2	Funcţională	- prezintă compartimente operaţionale dar şi funcţionale; - conducătorii specializaţi într-un domeniu beneficiază de asistenţa compartimentelor funcţionale; - angajaţii sunt multiplu subordonaţi la şefii ierarhici şi ai compartimentelor funcţionale;
3	Ierarhic-funcţională	- prezintă atât compartimente funcţionale cât şi operaţionale; - executanţii sunt subordonaţi doar şefului ierarhic.

Folosind criteriul funcţiilor, unul din criteriile de separare a activităţilor pe compartimente şi apoi pe posturi, structurile organizatorice pot fi de bază şi derivate.

În cazul structurilor organizatorice de bază fiecărei funcţii îi corespunde un post, lucru foarte rar în practică, ceea ce a condus la apariţia celor derivate.

Rolul structurii organizatorice a întreprinderii

Structura organizatorică a unei întreprinderi de turism corespunde exigenţelor mediului şi evoluţiei strategiilor sale, ea acoperind activităţile necesare atingerii obiectivelor propuse prin gruparea lor pe posturi.

Din această cauză întreprinderile turistice care funcţionează în condiţii de sezonalitate evidentă dispun de două structuri organizatorice diferenţiate.

Contradicţiile funcţionale dintre componentele structurale ale societăţii sunt inerente şi apar destul de frecvent, dar cu o bună organizare acestea sunt aplanate şi nu degenerează în conflicte inter-servicii, la fel şi concordanţa dintre structură, stimularea personalului şi controlul activităţii lui.

Asigurarea echilibrului specific între funcţiunile unităţii de turism se datorează aceleiaşi structuri organizatorice.

Întrebări de autocontrol:

1. Care sunt tipurile de societăţi comerciale din România ?
2. Care sunt tipurile de structuri organizatorice mai des utilizate?
3. Care sunt stilurile de conducere?

- ***Recomandări bibliografice:***

1. Dalotă M., Cosma D., Planul de afaceri al firmei, studiu de caz, Ed. Mirton, Timişoara, 1997;
2. Dănăiaţă I. (coordonator), Management – bazele teoretice, Ed. Mirton, Timişoara, 2002;
3. Dobrotă N.(coordonator), Dicţionar de economie, Ed. Economică, Bucureşti, 1999

3. MODULUL 3. PREZENTAREA AFACERII-

- ***Obiective:*** Prezentarea unor noţiuni referitoare la produs, piaţă, documentele necesare constituirii unei firme şi elaborarea strategiilor de marketing.

- ***Ce ar trebui să ştiţi după parcurgerea modulului:***
  - *cum se prezintă un produs pe piaţă;*
  - *ce se urmăreşte în analiza pieţei unui produs;*
  - *care sunt actele necesare la întocmirea firmei ;*
  - *cum se elaborează strategiile de marketing.*
- ***Cuvinte de referinţă***: produs, piaţă, clienţi, concurenţă, mărimea pieţei, piaţa ţintă, furnizorii.
- ***Ce competenţe veţi deţine după parcurgerea modulului:*** cunoaşterea noţiunilor legate de produs, piaţă, documentele necesare constituirii societăţii, elaborarea strategiilor de marketing.

3.1. Unitatea de învăţare .3.1. Produsul firmei

- ***Obiective***: prezentarea unor noţiuni despre produs, ciclul de viaţă al acestuia, direcţii de creştere pe piaţă.
- ***Ce ar trebui să ştiţi după parcurgerea unităţii de învăţare:***
  - care sunt etapele prin care trece un produs (ciclul de viaţă);
  - care sunt căile de creştere pe piaţă a unui produs.
- ***Ce competenţe veţi deţine după parcurgerea unităţii de învăţare:*** cunoaşterea noţiunilor de bază legate de produs, ciclul său de viaţă şi direcţiile de creştere pe piaţă.
- ***Conţinutul de idei al unităţii*** (timpul maximal de studiu 1 oră).

Produsul îl definim ca fiind un bun sau serviciu rezultat din activitatea economică, destinat satisfacerii unei nevoi.

După modul în care circulă în economie produsul poate fi marfă sau nemarfă, în timp ce după gradul de transformare la care a fost supus poate fi brut (primar), manufactur, semifinit, finit.

Aspectele care definesc un produs se pot grupa în:

- componente materiale;
- ansamblul informaţiilor referitoare la produs oferite de producător;
- dimensiunea subiectivă de ordin motivaţional.

Componentele materiale pot fi determinate de caracteristicile fizico-chimice ale produsului şi utilitatea lor funcţională (formă, capacitate, greutate, duritate, gabarit, rezistenţă faţă de factorii de mediu) sau pot fi fără suport material nemijlocit (marca, licenţa de fabricaţie, protecţia legală prin brevet, preţul, instrucţiunile de utilizare).

Din cele prezentate putem spune că un produs trebuie să fie răspunsul la cerinţele consumatorilor. Niciodată un produs inutil nu va putea să se impună pe piaţă. Dorinţele consumatorilor sunt în permanentă schimbare, firma producătoare trebuie să aibă capacitatea de a veni în întimpinarea acestora.

Produsele se pot împărţii pe categorii şi anume:

- „moriştile de bani”, ce pot fi de astăzi sau de mâine;
- muribunde, care e posibil a fi readuse, cu eforturi financiare mari, viaţă şi care sunt irecuperabile ;
- greşite, experimente eşuate.

Ciclul de viaţă al produsului defineşte evoluţia vânzărilor unui produs şi a profiturilor. Acesta prezintă patru faze (figura 5.)

- lansarea produsului pe piaţă;
- creşterea;
- maturitatea;
- declinul.

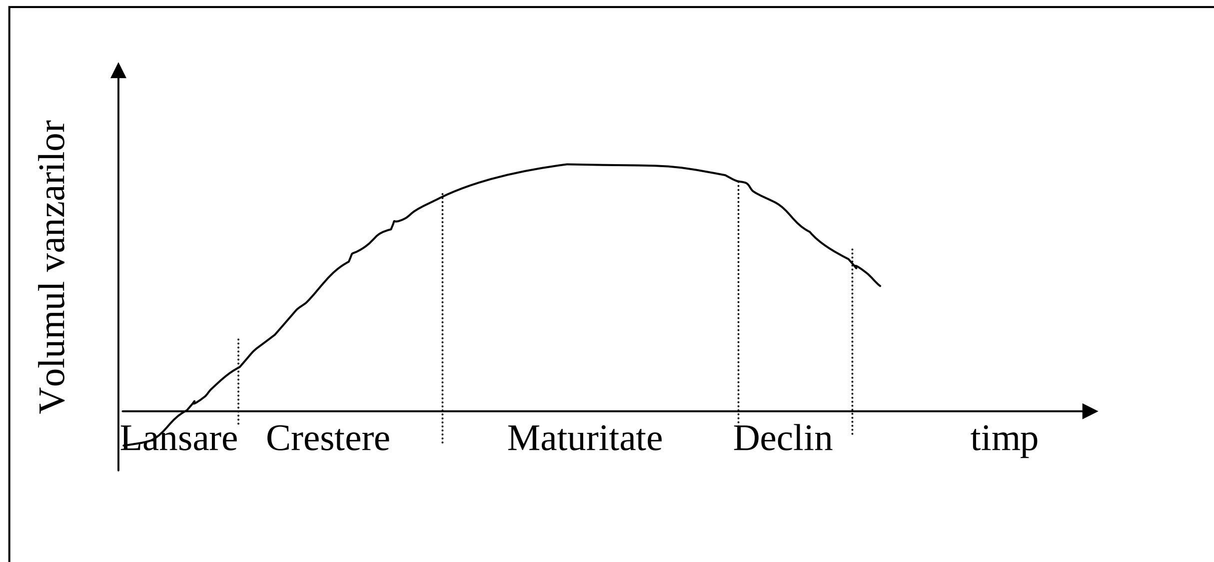


Figura 5. Ciclul de viaţă al produsului

Durata ciclului de viaţă al produselor variază larg, în funcţie de produs, de la câteva luni, la ani de zile. Pentru a putea ieşi pe piaţă cu un nou produs este bine venită activitatea de cercetare-dezvoltare. În cadru acesteia se încearcă dezvoltarea şi planificarea de noi produse. Etapele necesare sunt:

- generarea idei;
- analiza fezabilităţii produsului;
- testarea prototipului;
- proiectarea finală a produsului.

De-a lungul anilor, conceptul de creştere a produselor pe piaţă dezvoltat de H.I. Ansoff s-a menţinut.

Direcţiile de creştere fiind:

- penetrarea pieţei existente a produsului;
- expansiunea produsului pe aceeaşi piaţă;
- diversificarea produsului şi pătrunderea pe noi pieţe.

Pentru ca produsul să aibă succes ar fi indicat să:

- prezinte avantaj specific, comparativ cu concurenţa;
- deţină avantajul „ imaginii de marcă’’;
- beneficieze de o distribuţie îmbunătăţită;

- aibă avantajul de preţ, comparativ cu concurenţa.

Produsul turistic este ansamblul complex de bunuri şi servicii pus la dispoziţia consumatorilor da către una sau mai multe întreprinderi turistice, este o formă de comercializare a ofertei turistice.

Fazele ciclului de viaţă al produsului turistic sunt identice cu cele ale oricărui alt produs.

Producţia turistică reprezintă ansamblul de servicii ce mobilizează forţa de muncă, echipamentele turistice şi bunurile materiale, şi care se materializează într-un consum turistic efectiv.

Se observă că, la fel ca în orice alt domeniu economic şi în turism se consumă atât forţă de muncă, cât şi bunuri materiale.

Despre producţia turistică se afirmă că:

- nu se poate realiza în afara ofertei turistice;
- poate fi cel mult egală cu oferta turistică;
- este efemeră (există cât timp se manifestă consumul).

În cadrul planului de afacere, descrierea produselor sau serviciilor se realizează urmărind aspectele următoare:

- prezentarea produsului/ serviciului (descrierea fizică, utilitatea şi gradul de dezvoltare);
- tehnologia de fabricaţie şi poziţionarea produsului pe piaţă (linie tehnologică, resurse tehnologice, poziţionare, reglementări legale, asigurarea calităţii din partea producătorului);
- dezvoltarea ulterioară a produsului/ serviciului;
- planul de producţie (structură, flux, resurse, relaţii cu terţii);
- asigurarea calităţii (din punctul de vedere al consumatorului).

- ***Întrebări de autocontrol:***

1. Ce înseamnă un produs turistic?
2. Care sunt fazele ciclului de viaţă al produsului turistic?
3. Importanţa activităţii de cercetare – dezvoltare?
4. Care sunt căile de creştere a produsului pe piaţă ?

- ***Recomandări bibliografice:***

1. Ansoff H.I., Corporate strategy, N.Y. Mc. Graro Hill, 1965
2. Dobrotă N.(coordonator), Dicţionar de economie, Ed. Economică, Bucureşti, 1965
3. West A., Planul de afaceri, Ed. Teora, Bucureşti, 2000

3.2. Unitatea de învăţare 3.2. Analiza pieţei produsului

- ***Obiective*:** Prezentarea unor noţiuni privind cunoaşterea pieţei.

- ***Ce ar trebui să ştiţi după parcurgerea unităţii de învăţare:***
  - cum se segmentează piaţa şi se determină cota de piaţă;
  - cine vă sunt clienţii, furnizorii şi concurenţii.

- ***Ce competenţe veţi deţine după parcurgerea unităţii de învăţare:*** cunoaşterea noţiunilor legate de piaţă.

- ***Conţinutul de idei al unităţii*** (timpul maximal de studiul 1 oră).

În vederea analizei pieţei produsului sunt necesare unele noţiuni de marketing.

Piaţa poate fi definită ca:
- locul sau spaţiul unde au loc schimburile între agenţii economici;
- formă de organizare a schimburilor;
- întâlnirea între cererea şi oferta de bunuri, în vederea realizării schimbului la preţuri care se negociază.

Pentru o descriere a pieţei este indicat a se urmării:
- prezentarea pe scurt a industriei din care face parte afacerea;
- mărimea actuală a sectorului de activitate;
- tendinţele sectorului analizat pe plan naţional şi internaţional;
- caracteristicile specific ale pietei;
- aplicaţiile produsului/ serviciului;
- preferinţele consumatorilor;
- preţurile practicate şi tendinţele existente.

Piaţa bunurilor materiale şi a serviciilor este timpul al cărei obiect îl formează bunurile şi serviciile. În cadrul său distingem o mulţime de pieţe speciale pe categorii de bunuri şi servicii. Practic, distingem pieţe potenţiale, disponibile, existente (deservite), penetrate.

Piaţa turistică reprezintă sfera economică de interferenţă a intereselor purtătorilor ofertei turistice cu cele ale purtătorilor cererii turistice şi materializate în producţia turistică respectiv prin consum.

Spre deosebire de piaţa mărfurilor, această piaţă prezintă unele particularităţi, cum ar fi:
- locul ofertei coincide cu locul consumului, dar nu şi cu locul de formare a cererii;
- oferta turistică este percepută prin imagini formate prin acumularea unor informaţii;
- cererea este foarte elastică, supusă unor fluctuaţii permanente;
- oferta este rigidă, inelastică în timp şi spaţiu, nu poate fi stocată sau transformată;
- consumul se localizează în aceeaşi arie în care se află oferta.

Prin rolul şi funcţiile ce-i revin spunem că se prezintă ca o piaţă:
- cu finalitatea specifică, deoarece turistul îşi procură satisfacţii;
- fragmentată, pentru că satisfacţiile se individualizează atât pe plan obiectiv (prin oferta cu caracteristicile sale) cât şi pe cel subiectiv (prin cererea cu preferinţele ei);
- de o complexitatea aparte în timp şi spaţiu, generată de faptul că decizia de consum se ia în raport cu imaginea ofertei, iar contractul direct cu oferta are loc abia în timpul consumului;
- multidimensională, în ideea că nu consumatorul nu este cel care decide întotdeauna produsul turistic;

- cu risc ridicat, ofertanţii se confruntă cu mult mai multe incertitudini decât cei de pe piaţa bunelor material.

Piaţa ţintă se constituie din persoanele interesate de achiziţionarea produsului (gruparea de populaţie care prezintă un set de trăsături comune, care o deosebesc de restul populaţiei).

Identificarea segmentului de piaţă ţintă se realizează în următoarele etape:

- segmentarea propriu-zisă a pieţei;
- motivaţia consumatorului;
- trendul pieţei.

Segmentarea pieţei este condiţia obligatorie în vederea supravieţuirii şi creşterii întreprinderii, un proces de divizare a unei colectivităţi în grupe omogene, în funcţie de unul sau mai multe criterii. Aceasta se realizează cu ajutorul cercetărilor de marketing, după obţinerea de informaţii primare şi secundare. Tipurile de segmentare a pieţei bunurilor sunt geografică, demografică, psihografică şi comportamentală. Criteriile care se iau în considerare cel mai adesea sunt vârsta, sexul, numărul, ocupaţia, nivelul de instruire, mediul de viaţă, venitul.

În încercarea de a segmenta piaţa firmei se poate apela la o listă de control.(Anexa 2.)

Cercetarea pieţei este importantă, iar pentru aceasta e indicat a căuta răspunsuri la următoarele întrebări:

- de ce vor cumpăra consumatorii produsul oferit de firmă?
- cine va cumpăra acest produs?
- cât de mult vor cumpăra?
- din cine este formată concurenţa?
- care sunt atuurile şi slăbiciunile lor?
- ce cotă de piaţă vom deţine?
- când vor cumpăra?
- ce preţ vor fi dispuşi clienţii a plăti?
- piaţa pe care activează firma se află într-un proces de extindere, stagnare sau restrângere?

La începutul activităţii trebuie ştiut că produsul se fabrică pentru a fi vândut şi a obţine profit, fapt care se întâmplă doar dacă, aşa cum am mai afirmat, satisface dorinţele consumatorilor. Mărimea pieţei este dată de numărul de consumatori existenţi şi potenţiali.

În vederea exprimării poziţiei firmei în cadrul pieţei se calculează cota de piaţă, adică ponderea deţinută de o întreprindere sau un produs în cadrul pieţei de referinţă şi este o dimensiune relativă a pieţei.

Clienţii produsului realizat pot fi persoane fizice sau juridice. Este necesar a cunoaşte cui se adresează produsul, unde (localizare geografică), puterea de cumpărare şi comportamentul cumpărătorului, mărimea cererii.

Furnizorii joacă un rol deosebit de important, pot fi persoane fizice sau juridice care pun la dispoziţia producătorului materii prime, materiale, utilaje necesare procesului de producţie. La alegerea acestora se va ţine cont de calitatea şi preţul materialelor, distanţă, condiţii de transport şi livrare, dacă au contracte de colaborare cu firme concurente.

Concurenţa este formată din toate societăţile economice care produc un anumit produs şi se află în competiţie. Este indicat a-ţi cunoaşte foarte bine rivalii şi anume timpul de când acţionează pe piaţă, numărul angajaţilor, calitatea produsului, cotele de piaţă deţinute, locul de comercializare, strategii de preţ şi promovare, care sunt avantajele lor competitive, comparativ cu tine, punctele slabe. Ignorarea acestora poate duce la faliment.

- ***Întrebări de autocontrol:***

1. Ce piaţă vizaţi, cum o segmentaţi?
2. Ce este un client?
3. După ce criterii alegeţi furnizorii?
4. Ce trebuie să ştiţi despre concurenţă?

- ***Recomandări bibliografice***:

1. Florescu C. (coordonator), Marketing, Ed. Marketer, Bucureşti, 1992
2. Jones G., Primii paşi în afaceri, Ed.Teora, Bucureşti, 1997
3. Kotler Ph., Principles of Marketing, Third Edition, Prentice–Hall, Inc, Englerwood Cliffs, Nero Jersey, 1984

3.3. Unitatea de învăţare. 3.3. Documentele necesare constituirii întreprinderii

- ***Obiective:*** Prezentarea documentelor de constituire a întreprinderii.

- ***Ce ar trebui să ştiţi după parcurgerea unităţii de învăţare:*** care sunt documentele necesare constituirii firmei.

- ***Ce competenţe veţi deţine după parcurgerea unităţii de învăţare:*** cunoaşterea documentelor de constituire a firmei.

- ***Conţinutul de idei al unităţii*** (timpul maximal de studiu 1 oră).

După decizia de înfiinţare a unei firme urmează întocmirea actelor necesare. Societăţile comerciale se constituie în conformitate cu Legea nr. 31/1990

În primul rând se întocmeşte actul constitutiv al firmei, urmând apoi rezervarea de nume. Pentru înmatriculare, pe lângă acestea se depun la Registrul Comerţului următoarele acte:

- dovada spaţiului, extras de carte funciară;
- contract de închiriere, comodat etc. al spaţiului;
- dovada vărsământului capitalului social;
- declaraţiile pe proprie răspundere;
- specimen de semnătură;
- copii acte de identitate;
- caziere;
- dovada plăţii taxelor aferente.

În termen de 15 zile de la data încheierii autentificării actului constitutiv al firmei trebuie realizată înmatricularea la Registrul Comerţului în a cărui rază teritorială îşi va avea sediul.

- ***Întrebări de autocontrol:***

1. Care sunt actele de constituire a firmei?
2. În baza cărei legi se constituie firma?

- ***Recomandări bibliografice***:

1. ***Legea nr. 30/1990
2. ***Legea nr.26/ 1996 privind Registrul Comerţului
3. ***www.onrc.ro

3.4. Unitatea de învăţare. 3.4. Strategii de marketing

- ***Obiective:*** Prezentarea unor noţiuni referitoare la elaborarea strategiilor de marketing.

- ***Ce ar trebuie să ştiţi după parcurgerea unităţii de învăţare:***
ce înseamnă strategie de marketing şi cum se elaborează strategiile de marketing.

- ***Ce competenţe veţi deţine după parcurgerea unităţii de învăţare:*** cunoaşterea noţiunilor necesare privind elaborarea strategiilor de marketing.

- ***Conţinutul de idei al unităţii*** (timpul maximal de studiu 1 oră).

Un plan de marketing se elaborează după cercetări amănunţite, ţinând seama de structura unui mix de marketing : produs, preţ, plasament, promovare.

Strategia de marketing desemnează liniile atitudinii şi conduitei întreprinderii pentru atingerea obiectivelor propuse. În funcţie de elementul vizat, strategia de marketing poate fi de piaţă, produs, preţ, promovare, distribuţie. Marchează perioade precise în viaţa firmei. O strategie cuprinde obiectivul urmărit şi cum se intenţioneze să se ajungă acolo.

Conceptul de strategii a intrat în ştiinţa economică prin Teoria Jocurilor. Prin strategie economica înţelegându-se ansamblul de planuri, metode, stratageme şi obiective ce abordează o situaţie din economie. Ea poate fi considerată un model sau proiect ce vine în sprijinul decidenţilor la alegerea soluţiilor pentru stabilirea căilor de urmat şi alocarea resurselor.

Termenul de strategie provine din domeniul militar şi se referă la o derulare de evenimente într-un termen mediu sau lung.

În literatura de specialitate există opinii diferite privind strategia ca de pildă cele ale lui Peter Drucher, Michael Porter, până la Ovidiu Nicolescu, Tiberiu Zorlenţan şi alţii. Cu toate acestea, în toate definiţiile se regăsesc elemente comune: „obiectiv”, „căi de atingere a lor”, „orizont de timp mare”, ş.a.

Strategiile trebuie să vizeze perioade viitoare de aceea prezintă un grad ridicat de risc şi incertitudine. Ele definesc căile şi mijloacele prin care o societate progresează şi îşi atinge obiectivele propuse. Diversitatea lor se datorează multitudinii factorilor de influenţă. Alegerea unui tip de strategie rămâne la aprecierea managementului firmei.

În vederea unei valorificări superioare a resurselor turistice este necesar a se adopta strategia adecvată.

Principalele variante ale strategiilor de piaţă sunt în funcţie de poziţia întreprinderii faţă de:

- dinamica pieţei, strategia putând fi: - a creşterii;
  - menţinerii;
  - restrângerii activităţii de piaţă;
- structura pieţei, având strategia: - nediferenţiată;
  - diferenţiată;
  - concentrată;
- schimbările pieţei, care conduc la strategia: - activă;
  - adaptativă;
  - pasivă;

- exigenţele pieţei, putând opta pentru strategia exigenţei:- ridicate;
  - medii;
  - reduse;
- nivelul competiţiei, care prezintă strategia: - ofensivă;
  - defensivă.

Dacă ne referim la poziţia întreprinderii faţă de nivelul competiţiei strategia ofensivă este strategia creşterii cotei de piaţă, iar cea defensivă se poate concretiza în două variante, strategia menţinerii şi cea a restrângerii cotei de piaţă.

Oricare ar fi caracterul lor, strategiile competitive au în vedere preţul, calitatea produsului, ambalajul, publicitatea, promptitudinea livrărilor şi se numesc şi strategii competitive ale diferenţierii.

Strategiile competitive urmăresc poziţiile competitive firmei, în ramura din care face parte. În categoria acestor strategii sunt incluse cele ce permit realizarea performanţelor peste media respectivei ramuri, strategii competitive generice. Acestea pot fi:

- strategia de lider prin cost;
- strategia de diferenţiere;
- strategia de focalizare sau de nişă.

Pe lângă acestea sunt cunoscute şi strategiile competitive combinate, adică întreprinderea poate realiza deodată strategia de lider prin cost şi cea de diferenţiere. Pentru acesta, însa trebuie să existe una din situaţii:

- competitorii sunt „ situaţi la mijloc”;
- costul este puternic afectat de piaţă şi de relaţiile dintre firme;
- o firmă este pionier într-o inovaţie majoră.

Strategia tehnologică constituie o posibilitate prin care o firmă poate urmări cele trei strategii generice şi-i permite să-şi îmbunătăţească avantajul competitiv.

În anumite situaţii şi strategiile defensive (împiedicarea atacului competitorului şi răspunsul la atac) pot fi benefice firmei.

Cele trei strategii ofensive de atac a liderului sunt următoarele :

- reconfigurarea;
- redefinirea scopului competiţiei;
- cheltuiala pură.

Dintre acestea, cea mai riscantă este cheltuiala pură.

Subordonate strategiei de piaţă sunt şi strategiile de produs, preţ, distribuţie şi promovarea.

Strategii de produs

Dimensiunile gamei de produse pot conduce la strategii: strategia stabilităţii, diversificării şi selecţiei sortimentale.

Luând în seamă nivelul calitativ al produselor, strategia poate fi de adaptare, diferenţiere sau stabilitate calitativă.

În funcţie de gradul de înnoire a produselor, strategia este de asimilare de noi produse, perfecţionare şi menţinere a gradului de noutate.

Strategii de preţ

Tipurile de strategii de preţ rezultă în urma folosirii unor criterii:

- nivelul preturilor, care genereazã strategia preţurilor înalte, moderate sau joase;
- gradul de diversificare a preturilor, - strategia tarifelor diferenţiate, în funcţie de sezonalitate, spre exemplu;
- gradul de mobilate a preţului, - strategia preţurilor psihologice, de monopol.

Strategii de distribuţie

Aceste strategii se aleg ţinând cont de următoarele criterii:

- dimensiunea canalului –distribuţie directă, prin canale scurte sau prin canale lungi;
- amploarea distribuţiei – distribuţie extensivă, selectivă sau exclusivă;
- gradul de participare al firmei – distribuţie prin aparatul propriu ori prin intermediari;
- gradul de control – control total, ridicat, mediu, scăzut, inexistent;
- gradul de elasticitate- flexibilitate ridicată, medie sau scăzută.

Strategii de promovare

Criteriile de diferenţiere a strategiilor promoţionale şi strategiile sunt:

- obiectivele globale ale activităţii promoţionale – strategia promovării imaginii globale a firmei, promovării exclusive a produsului, de extindere a imaginii firmei;
- modul de desfăşurare în timp – strategia activităţii promoţionale permanente sau intermitente;
- rolul activităţii promoţionale - strategia ofensivă şi defensivă;
- poziţia faţă de structurile pieţei – strategia concentrată, diferenţiată, nediferenţiată;
- sediul activităţii promoţionale – cu forţe proprii sau prin instituţii specializate.

Firmele pot alege dintre aceste strategii şi adapta situaţiei reale.

În ceea ce privesc **strategiile de marketing ale firmei turistice**, acestea se referă tot la produs, preţ, distribuţie şi promovarea produsului turistic, cu alte cuvinte la „mix”- ul de marketing. Astfel, se disting:

- strategii ale politicii de produs cu referire la:
  - stabilitatea gamei de produse
  - restrângerea gamei de produse;
  - diversificarea gamei de produse;
  - diferenţierea produsului;
  - perfecţionarea produselor turistice;
  - înnoirea gamei de produse;
  - segmentarea pieţei.
- strategii ale politicii de tarife ce au în vedere:
  - tarifele forfetare;
  - tariful ridicat;
  - tariful scăzut;
  - tarifele diferenţiate;
  - tarifele psihologice;
  - tarifele de monopol.
- strategii din cadrul politicii de distribuţie a produsului turistic care urmăresc:
  - distribuţia selectivă;
  - distribuţia exclusivă;
  - distribuţia intensivă.

- strategii ale politicii de promovare a produsului turistic ce privesc utilizarea instrumentelor specifice promoţionale.

În situaţia actuală, considerăm că pentru valorificarea cât mai eficientă a resurselor turistice sunt oportune strategiile segmentării pieţei, dezvoltării şi diversificării ofertei turistice, creării unui produs turistic competitiv, consolidării şi modernizării produsului turistic existent.

Întrebări de autocontrol:

1. Ce înţelegem prin strategia de marketing?
2. Care sunt principalele variante ale strategiilor de piaţă?
3. Care sunt strategiile de produs?
4. Care sunt strategiile de preţ?
5. Care sunt strategiile de distribuţie?
6. Care sunt strategiile de promovare?

- ***Recomandări bibliografice:***

1. Florescu C. (coordonator), Marketing, Ed. Marketer, Bucureşti, 1992
2. Negruţ C. Oancea M. , Bazele marketingului, ed. Nero-G, Timişoara, 2004

4.MODULUL 4. PLANIFICAREA FINANCIARĂ

- ***Obiective***: prezentarea unor noţiuni privind estimarea veniturilor şi cheltuielilor firmei a structurii costului unitar, previzionarea fluxului de numerar, bilanţul previzional.

- ***Ce ar trebui să ştiţi după parcurgerea modulului***:
  - *cum se pot estima veniturile şi cheltuielile unei întreprinderi;*
  - *care este structura costului unitar;*
  - *realizarea previzionării fluxului de numerar;*
  - *cum se previzionează bilanţul.*

- ***Cuvinte de referinţă***: creditori, acţionari, manageri, informaţii, cost unitar, flux de numerar, bilanţ previzional.

- ***Ce competenţe veţi deţine după parcurgerea modulului:*** cunoaşterea noţiunilor referitoare la estimarea veniturilor, cheltuielilor, structurii costului unitar, previzionarea fluxului de numerar şi bilanţului.

4.1. Unitatea de învăţare. 4.1. Analiza şi planificarea economico-financiară a activităţii

- ***Obiective*** : prezentarea unor noţiuni privind estimarea veniturilor şi cheltuielilor firmei, a structurii costului unitar, previzionarea fluxului de numerar, bilanţul previzional.

- ***Ce ar trebui să ştiţi după parcurgerea unităţii de învăţare***:

cum se pot estima veniturile şi cheltuielile unei întreprinderi, care este structura costului unitar, realizarea previzionării fluxului de numerar, cum se previzionează bilanţul.

- ***Ce competente veţi deţine după parcurgerea unităţii de învăţare***: - cunoaşterea noţiunilor referitoare la estimarea veniturilor, cheltuielilor, structurii costului unitar, previzionarea fluxului de numerar şi bilanţului.

- ***Conţinutul de idei al unităţii***(timpul maximal de studiu 3 ore)

La întocmirea unui plan de afaceri analiza şi planificarea economico-financiară deţin un rol important.

Prin planificarea financiară se urmăreşte preîntâmpinarea nevoilor şi oportunităţilor ce pot apărea, influenţarea într-o anumită măsura a mediului extern al firmei, orientarea organizării activităţii, coordonarea domeniilor funcţionale şi nivelelor ierarhice ale firmei.

Motivele care stau la baza procedurii de planificare sunt:

- atrage atenţia asupra celor mai importante probleme din viitor ale întreprinderii;

- permite folosirea unor metode şi instrumente de decizie bazate pe simulare,abordare sistematică, fixarea obiectivelor, identificarea oportunităţilor şi ameninţărilor, măsurarea performanţelor;
- îmbunătăţeşte comportamentul prin stabilirea unor canale de comunicaţie, antrenament şi participare.

1. Analiza financiară

În urma efectuării unei analize financiare se scot în evidenţă aspectele pozitive şi negative ale activităţii întreprinderii.

Obiectivele financiare ale planului de afaceri sunt:

- reducerea riscurilor financiare (lipsa lichidităţilor, împrumuturi prea mari sau insuficiente);
- rezolvarea situaţiilor neprevăzute (oprirea producţiei, apariţia unui nou produs al concurenţilor, dispariţia unui concurent);
- diminuarea costului finanţării (dobânzi, dividende);
- obţinerea de surse de finanţare externe.

Datele şi informaţiile financiare necesare unei analize de acest gen se obţin din documentele contabile şi financiare. Acestea se compară cu cele anterioare pentru controlul şi planificarea activităţii.

Pentru ca planul de afaceri să răspundă exigenţelor părţilor interesate, analistul e necesar a le cunoaşte şi înţelege. Părţile interesate sunt:

- creditorii pe termen scurt;
- creditorii pe termen lung;
- acţionarii;
- managerii.

Creditorii pe termen scurt pot fi băncile comerciale şi furnizorii. Aceştia sunt interesaţi de lichiditatea întreprinderii şi nu de profitul său.

În categoria creditorilor pe termen lung includem deţinătorii de obligaţiuni, companiile de asigurări, ei fiind interesaţi de solvabilitatea şi profitabilitatea societăţii pe termen lung.

Acţionarii urmăresc evoluţia profitului şi riscurile pe care le întâmpină firma.

Managerii au ca răspundere păstrarea unei lichidităţii suficiente pentru plata creditorilor sau obţinerea de fonduri noi.

Documentul cel mai folosit pentru culegerea informaţiilor este „Situaţia veniturilor, cheltuielilor şi rezultatelor financiare”. Elementele documentului, într-un mod simplificat sunt:

- valoarea vânzărilor;
- costul produselor / serviciilor vândute;
- profitul brut;
- cheltuielile de distribuţie şi cele general–administrative;
- dobânda;
- profitul impozabil;
- impozitul pe profit;
- profitul net.

Profitul brut înseamnă diferenţa dintre valoarea vânzărilor şi costul produselor vândute.

Profitul impozabil se determină scăzând din profitul brut cheltuielile de distribuţie şi general administrative, precum şi dobânda.

Profitul net înseamnă profitul impozabil minus impozitul pe profit.

În atenţia analistului se află şi situaţia repartizării profitului net. El putând fi distribuit acţionarilor sub formă de dividende, reinvestit, destinat unui fond de rezervă etc.

Pentru o mai bună informare se realizează bilanţul (imaginea statică a patrimoniului firmei la un moment dat). Acest document contabil de sinteză se prezintă sub forma unui tablou cu două părţi activul şi pasivul, cu ajutorul cărora se realizează dubla reprezentare a patrimoniului. Activul reflectă totalitatea bunurilor deţinute de firmă, în expresie bănească. Pasivul ne arată sursele de constituire a bunurilor înscrise în activ, grupate după natura şi destinaţia lor, inclusiv rezultatele financiare.

Posturile activului sunt:

- activele fixe la valoarea inventar;
- amortizarea înregistrată;
- activele fixe la valoarea rămasă;
- investiţiile în active necorporale la costul iniţial;
- total active fixe;
- stocurile;
- disponibilităţile băneşti şi plasamentele;
- decontările cu clienţii;
- vărsămintele.

Tot în mod simplificat, posturile pasivului sunt:

- capitalul social;
- fondurile proprii;
- capitalul propriu;
- rezervele şi finanţările;
- obligaţiile;
- împrumuturile pe termen lung;
- profitul şi subvenţiile.

Activele fixe la valoarea rămasă se calculează ca diferenţă între amortizarea înregistrată şi activele fixe la valoarea de inventar, iar total active fixe ca sumă între activele fixe la valoarea rămasă şi investiţiile în active necorporale, la costul iniţial.

Capitalul propriu se află însumând capitalul social cu fondurile proprii.

2. Estimarea structurii costului unitar

Costul înseamnă expresia în bani a eforturilor întreprinderilor pentru producerea şi desfacerea de bunuri şi servicii. Este considerat ca fiind un indicator economic foarte important în comportamentul consumatorului şi producătorului.

Expresia în bani a consumului de factori de producţie necesar producerii şi vânzării de bunuri materiale şi servicii, materializate în cheltuieli pentru materii prime, materiale, combustibil, energie, salarii, maşini-unelte, utilaje, instalaţii, chirii, întreţinere, conducere, administraţie efectuate de agenţii economicii înseamnă cost de producţie.

Tipologia costului de producţie este complexă: costul global, costul unitar şi costul marginal.

Ansamblul cheltuielilor necesare realizării unui volum de producţie dat, dintr-un bun reprezintă costul global.

Costurile globale pe unitatea de produs sau de rezultat constituie costul mediu sau unitar. Conform structurii şi nivelului de abordare ale costului global se evidenţiază: costul mediu fix, costul mediu variabil şi costul mediu total.

Primul dintre acestea, costul mediu fix îl definim ca fiind costul global fix pe unitatea de produs :

$$CMF = \frac{CGF}{Q}$$

unde : CMF=costul mediu fix;
CGF=costul global fix;
Q=volumul producţiei

El este o mărime variabilă determinată de variaţia volumului producţiei (când volumul producţiei creşte ,costul scade şi invers).

În componenţa costului fix includem cheltuielile cu amortizarea, chiriile, salariile personalului administrativ şi de conducere, cheltuielile de întreţinere, dobânzile etc.

Costul mediu variabil sau costul variabil global pe unitatea de produs se poate calcula utilizând formula :

$$CMV = \frac{CGV}{Q}$$

unde: CMV= costul mediu variabil;-
CGV= costul global variabil.

Vom întâlni în costurile variabile: cheltuielile cu materii prime, materiale, combustibil, energie, salariile directe etc.

Despre costul mediu total spunem că exprimă costul global total pe unitatea de produs şi se poate determina prin două relaţii:

$$CMT = \frac{CGT}{Q}$$

unde: CMT= costul mediu total;
CGT= costul global total;

$$CMT = CMF + CMV$$

Costul acesta se află în strânsă legătură cu costul marginal, care exprimă sporul de cost total necesar obţinerii unei unităţi suplimentare de producţie:

$$Cmg = \frac{\Delta CT}{\Delta Q}$$

unde: Cmg= costul marginal;
ΔCT= variaţia costului total;
ΔQ= variaţia volumului producţiei.

La estimarea costului unitar managerul trebuie să aibă date concrete referitoare la volumul producţiei care se doreşte a se realiza, costurile fixe şi variabile medii necesare.

3. Situaţia previzionată a fluxului de numerar şi bilanţul previzional

În vederea elaborării unei prognoze a fluxului de numerar trebuie ştiut :

- cât de mult numerar intră, când şi unde ;
- cât de mult numerar iese, când şi încotro se duce.

Intrările de numerar se datorează : vânzărilor, capitalului proprietarilor şi celui împrumutat.

Ieşirile de numerar rezultă ca urmare a efectuării unor cheltuieli cu : acoperirea costurilor fixe, variabile sau directe, achiziţionarea de active fixe, prelevări personale, rambursarea împrumuturilor (mai puţin dobânda), plata impozitelor.

Fluxul de numerar al firmei poate să provină din mai multe surse:

- activităţi de exploatare;
- activităţi de investiţii;
- activităţi de finanţare.

Previziunea acestuia se realizează în paralel cu estimările din contul de rezultate şi din bilanţ. Aspectele principale care trebuie luate în considerare la estimarea fluxului de numerar sunt următoarele:

- separarea încasărilor şi plaţilor (nu toate cheltuielilor sunt plătibile şi nici toate veniturile încasabile, există decalaje între facturarea, încasarea şi plata lor);
- delimitarea încasărilor şi plaţilor pe activităţi generatoare (investiţii, finanţare şi plata lor);
- corelarea elementelor cu contul de rezultate şi bilanţul contabil;
- echilibrarea trezoreriei (plasarea excedentului de lichidităţi sau acoperirea deficitului prin creditele de trezorerie).

Proiecţii financiare ale fluxului de numerar.

	AN	N-2 N-1 N N+1 N+2 N+3 N+4 N+5
Fluxuri de numerar din activități de exploatare	– încasările în numerar din vânzarea de bunuri și prestarea de servicii	
	– încasările în numerar provenite din redevențe, onorarii, comisioane și alte venituri	
	– plățile în numerar către furnizorii de bunuri și servicii	
	– plățile în numerar către și în numele angajaților	
	– plățile în numerar sau restituiri de impozit pe profit	
Fluxuri de numerar din activități de investiții	– plățile în numerar pentru achiziționarea de terenuri și mijloace fixe, active necorporale și alte active pe termen lung	
	– încasările de numerar din vânzarea de terenuri și clădiri, instalații și echipamente, active necorporale și alte active pe termen lung	
	– plățile în numerar pentru achiziția de instrumente de capital propriu și de creanță ale altor întreprinderi	
	– încasările în numerar din vânzarea de instrumente de capital propriu și de creanță ale altor întreprinderi	
	– avansurile în numerar și împrumuturile efectuate către alte părți	
	– încasările în numerar din rambursarea avansurilor și împrumuturilor efectuate către alte părți	
Fluxuri de numerar din activități de finanțare	– veniturile în numerar din emisiunea de acțiuni și alte instrumente de capital propriu	
	– plățile în numerar către acționari pentru a achiziționa sau a răscumpăra acțiunile întreprinderii	
	– veniturile în numerar din emisiunea de obligațiuni, credite, ipoteci și alte împrumuturi	
	– rambursările în numerar ale unor sume împrumutate	
	– plățile în numerar ale locatarului pentru reducerea obligațiilor legate de o operațiune de leasing financiar	
Fluxuri de numerar – total		
Numerar la începutul perioadei		
Numerar la finele perioadei		

Modelul Băncii Europene Pentru Reconstrucţie şi dezvoltare, BERD, realizat în conformitate cu normele contabile IAS – International Accounting Standards.

Situaţia simplificată a fluxului de numerar

Agenția Națională pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii și Cooperații — PLANUL DE AFACERI

SITUAȚIE SIMPLIFICATĂ A FLUXULUI DE NUMERAR

Mii EUR	Actual			Proiecții				
	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5
SURSE								
Din Activitatea de Exploatare								
Profituri repartizate	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Amortizare	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Numerar din Activitatea de Exploatare	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Numerar din Activitatea Financiară								
Profit din Activitatea Financiară	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Numerar din Alte Surse								
Numerar din Vânzarea de Active	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Injecții de Capital	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL SURSE	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
UTILIZĂRI								
Activități de investiții								
Investiții totale	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Din activități financiare								
Pierdere din Activitatea Financiară	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Creșteri ale Capitalul de Lucru	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL UTILIZĂRI	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
SURPLUSUL / DEFICITUL ANUAL DE NUMERAR	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SURPLUS/DEFICIT CUMULAT	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Bilanţul, la o dată bine precizată arată ceea ce posedă întreprinderea (activul) şi modul în care se realizează finanţarea sa (pasivul).

La începutul activităţii, bilanţul de deschidere precizează sama necesară a fi investită în prima zi de activitate şi cum va fi utilizată. După primul an de activitate ne indică situaţia financiară a firmei.

Bilanţul previzional înfăţişează estimările referitoare la evoluţia activelor si pasivelor întreprinderii.

Bilanţ simplificat

Agenția Națională pentru Întreprinderi Mici și Mijlocii și Cooperații — PLANUL DE AFACERI

BILANȚ SIMPLIFICAT

Mii EUR	Actual			Proiecții					
	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6
ACTIVE									
Active circulante									
Numerar existent la începutul perioadei				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Numerar generat de activitatea de exploatare	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Creanțe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Stocuri	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Alte active circulante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Active Circulante	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Active fixe nete (inclusiv financiare şi necorporale)									
Total Active Fixe	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL ACTIVE	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
CAPITAL ŞI DATORII									
Datorii Curente									
Descoperit de cont la începutul perioadei				0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Credite pe termen scurt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Furnizori	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Alte datorii	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Datorii Curente	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Datorii pe Termen Lung									
Credite pe termen lung	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Total Credite pe Termen Lung	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Alte Datorii pe Termen Lung şi Provizioane	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL DATORII	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**	**0,0**
CAPITALURI									
Capital social	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Profit repartizat în cursul anului	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Profituri repartizate în anii anteriori	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL CAPITALURI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
TOTAL CAPITALURI ŞI DATORII	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

- ***Întrebări de autocontrol:***

1. Care sunt părţile principale (interesate) la planul de afaceri?
2. Care sunt elementele „Situaţiei veniturilor, cheltuielilor şi rezultatelor financiare”?
3. Importanţa determinării costului unitar.
4. Care sunt sursele fluxului de numerar ?
5. Ce cuprinde un bilanţ ?

- ***Recomandări bibliografice***:

1. *** Ghidul întreprinzătorului particular, Centrul ONN pentru promovarea întreprinderilor mici şi mijlocii, Ed. Tehnică, Bucureşti, 1997
2. *** Agenţia Naţională pentru Întreprinderi Mici şi Mijlocii şi Cooperaţie, Planul de afaceri, instrument al propriei afaceri, Bucureşti, 2004

5. MODULUL 5. EVALUAREA AFACERII

- ***Obiective:*** Prezentarea unor noţiuni referitoare la pragul de rentabilitate şi indicatorii economico-financiari care pot fi utilizaţi pentru evaluarea afacerii.

- ***Ce ar trebui să ştiţi după parcurgerea modulului:***
  - *Care este pragul de rentabilitate al firmei;*
  - *Care sunt indicatorii de performanţă;*
  - *Cum se pot calcula indicatorii de performanţă dacă firma este sau nu rentabilă.*

- ***Cuvinte de referinţă***: prag de rentabilitate, indicatori de performanţă.

- ***Ce competenţe veţi deţine după parcurgerea modulului***: cunoaşterea noţiunilor legate de calculul pragului de rentabilitate şi a altor indicatori de performanţă.

5.1 Unitatea de învăţare 5.1 Evaluarea afacerii

- ***Obiectiv:*** Prezentarea unor noţiuni referitoare la pragul de rentabilitate şi indicatorii economico-financiari care pot fi utilizaţi pentru evaluarea afacerii.
- ***Ce ar trebui să ştiţi după parcurgerea unităţii de învăţare***: care este pragul de rentabilitate al firmei; indicatorii de performanţă; cum se pot calcula indicatorii de performanţă dacă firma este sau nu rentabilă.
- **Ce competenţe veţi deţine după parcurgerea unităţii de învăţare*:*** cunoaşterea noţiunilor legate de calculul pragului de rentabilitate şi a altor indicatori de performanţă.
- ***Conţinutul de idei al unităţii*** (timpul maximal de studiu 3 ore)

Orice afacere înseamnă risc şi dorinţă de obţinere a unui profit. Printr-o activitate susţinută bazată pe un plan de afaceri, clar, realist, acestea se pot realiza.

Eficacitatea afacerii se observă în urma evaluării afacerii, adică calcularea unor indicatori economico-financiari.

1. Pragul de rentabilitate

Pragul de rentabilitate sau de profitabilitate reprezintă punctul mort al întreprinderii, şi anume volumul producţiei sau al cifrei de afaceri, la care încasările totale sunt egale cu costurile totale, iar profitul este zero. Altfel spus, desparte domeniul în care realizările aduc profit de cel în care se înregistrează pierderi.

Relaţiile prin care poate fi exprimat sunt:

$Vt = Ct$ unde: Vt = venituri
Ct= costuri totale

Producţia critică înseamnă volumul producţiei de la care firma devine rentabilă.

$$Qcr = \frac{Ccc}{Pp - cv}$$

unde: Qcr= producţia critică;
Ccc = costuri convenţional constante;
Pp= preţul unitar al produsului;
cv= costul unitar variabil al produsului.

Graficul, pragul de rentabilitate se prezintă :

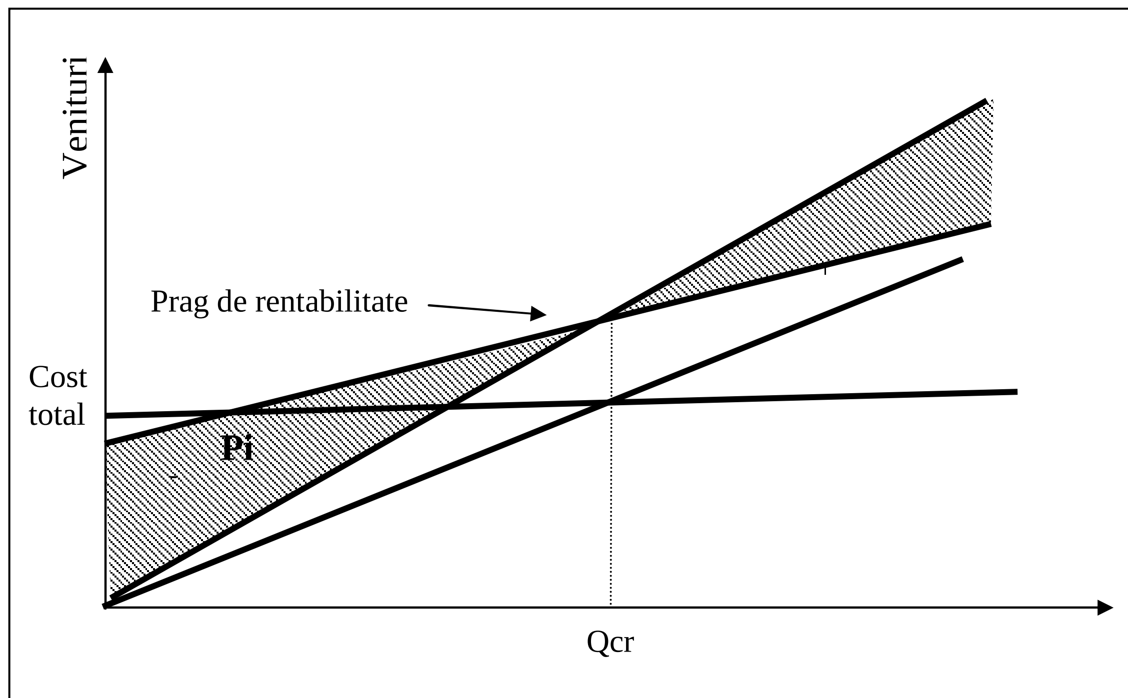


Figura 6. Pragul de rentabilitate

În timp, pragul de rentabilitate este variabil, fiind influenţat de o serie de factori:

- schimbarea preţului produselor;
- variaţia cheltuielilor convenţional constante;
- modificarea costurilor unitare variabile;
- acţiunile de promovare a produselor;
- modificarea structurii producţiei;
- schimbarea preţurilor la materiile prime şi materialele utilizate.

Dacă produsele sunt de aceeaşi natură, pragul de profitabilitate se calculează:

$$Qcr = \frac{Ccc}{\sum_{j=1}^{n}(Pj \times Ppj) - \sum_{j=1}^{n}(Pj \times Cvj)}$$

unde: j=1-n = indicele produsului fabricat;
Pj = ponderea fiecărui produs în total produse;
Ppj = preţul unitar al produsului j;
Cvj= costul unitar al produsului j;

$$Pj = \frac{Qj}{\sum_{j=1}^{n} Qj}$$ unde: Qj = cantitatea fizică de producţie din produsul j

În cazul în care, produsele nu pot fi însumate, determinarea acestui prag se realizează valoric folosind formula:

$$VQcr = \frac{Ccc}{1 - \sum_{j=1}^{n}(Pj \times Cvj)}$$ unde: $$Pj = \frac{Ppj \times Qj}{\sum_{j=1}^{n}(Ppj \times Qj)}$$

$$Cvj = \frac{Cvj}{ppj}$$

2. Indicatorii economico-financiari ce pot fi utilizaţi în evaluarea afacerii

O expresie a eficienţei economice este profitul, mai exact diferenţa pozitivă dintre venitul obţinut prin vânzarea bunurilor sau serviciilor realizate de un agent economic şi costul lor. Acesta este cel mai des utilizat indicator de performanţă financiară, dar oferă doar o imagine limitată a ritmului general de evoluţie a firmei. Pentru o imagine completă este indicat a apela la mai mulţi indicatori, cum sunt:

- rentabilitatea economică a activului sau a capitalului utilizat;
- rata marjei comerciale;
- rentabilitatea vânzărilor;
- rata cheltuielilor de desfacere;
- cheltuielile administrative;
- rata fondului de rulment;
- rulajul sau viteza de rotaţie a stocurilor;
- durata de imobilizare a creanţelor sau perioada de recuperare a creanţelor;
- durata de plată a datoriilor;
- rata solvabilităţii generale;
- rata solvabilităţii imediate;
- rata generală de îndatorare.

Rentabilitatea economică a activului sau a capitalului utilizat este un indicator util ce caracterizează obiectivul central al majorităţii întreprinderilor, şi anume maximizarea profitabilităţii. Rata de rentabilitate a capitalului utilizat are ca formulă de calcul:

$$RRCU = \frac{\text{Profit brut}}{\text{Total active}} \times 100$$

Prin rata marjei comerciale aflăm marja de beneficiu corespunzătoare bunurilor vândute. Această marjă este profitul obţinut înainte de deducerea cheltuielilor de exploatare şi administrative.

$$RMC = \frac{\text{Marja comerciala}}{\text{Vanzari}} \times 100$$

Rentabilitatea vânzărilor este instrumentul de evaluare a performanţelor întreprinderii, comparativ cu concurenţii direcţi. Formula de calcul a acestei rate este:

$$RRV = \frac{\text{Profitul inaintea impozarii}}{\text{Vanzari}} \times 100$$

Cu ajutorul ratei cheltuielilor de desfacere se analizează costul desfacerii, în raport cu vânzările realizate.

$$RCD = \frac{\text{Vanzari} + \text{Cheltuieli promotionale}}{\text{Vanzari}} \times 100$$

Cheltuielile administrative ale unei firme ar trebui, o dată cu dezvoltarea sa, să scadă. Rata cheltuielilor administrative este indicatorul ce ne arată proporţia costurilor manageriale şi cheltuielilor efectuate de manageri din fondurile societăţii respective.

$$RCA = \frac{\text{Cheltuieli administrative}}{\text{Vanzari}} \times 100$$

Fondul de rulment cunoscut şi sub denumirea de capital de lucru cuprinde volumul activelor circulante ale firmei din care s-au scăzut pasivele curente (obligaţiile pe termen scurt) ale acesteia. Indicatorul acesta are importanţă în determinarea gradului de lichiditate al întreprinderii. Rata fondului de rulment ne arată necesarul de fond de rulment pentru susţinerea unui anumit volum al vânzărilor.

$$RFR = \frac{\text{Fondul de rulment}}{\text{Vanzari}} \times 100$$

Cu cât rulajul sau viteza de rotaţie a stocurilor este mai mare, cu atât creşte eficienţa întreprinderii şi se îmbunătăţeşte fluxul de numerar.

$$Rs = \frac{\text{Vanzari}}{\text{Valoarea medie a stocurilor}} \times 100$$

Durata de imobilizare a creanţelor sau perioada de recuperare a creanţelor indică numărul mediu de zile pe care o întreprindere le acordă clienţilor pentru a-şi achita facturile. Cu cât durata este mai scurtă cu atât se va îmbunătăţi profitabilitatea şi fluxul de numerar.

$$DIC = \frac{\text{Debitori}}{\text{Vanzari}} \times 365$$ unde: 365= număr zile dintr-un an

Durata de plată a datoriilor măsoară perioada de creditare de care dispune firma şi promptitudinea cu care îşi achită datoriile.

$$DPD = \frac{\text{Creditori}}{\text{Total achizitii}} \times 365$$

Capacitatea activelor circulante de susţinere a obligaţiunilor pe termen scurt ale întreprinderii se evaluează cu ajutorul ratei solvabilităţii generale. Scăderea sa anuală indică probleme majore în cadrul firmei.

$$RSG = \frac{\text{Active circulante}}{\text{Datorii curente}}$$

Rata solvabilităţii imediate ne oferă date referitoare la capacitatea societăţii de a-şi finanţa zi de zi propria activitate.

$$RSI = \frac{\text{Active circulante - }(\text{Stocuri} + \text{Productia in curs de executie})}{\text{Datorii curente}}$$

RSI > 1

Rata generală de îndatorare sau pârghia de îndatorare este indicatorul prin care se raportează finanţarea întreprinderii cu ajutorul împrumuturilor şi a altor datorii pe termen scurt la finanţarea pe termen lung din capitolul propriu

$$RGI = \frac{\text{Imprumuturi totale}}{\text{Capital propriu}} \times 100$$

RGI <= 60%

Urmărirea în mod continuu a acestor indicatori de către manager, îl ajută la luarea deciziilor corecte privind activitatea viitoare a întreprinderi.

- ***Întrebări de autocontrol***:

1. La ce foloseşte calcularea pragului de rentabilitate?
2. Cum se determină pragul de rentabilitate?
3. Care sunt indicatorii economico-financiarii folosiţi la evaluarea afacerii?

- ***Recomandări bibliografice:***

1. Armstrong M., Mangement techniques, Anglia 1991
2. Dalotă M., Donath Liliana,Planul de afaceri al firmei, instrument de management, Ed. Sedona, Timişoara, 1995
3. West A., Planul de afaceri, Ed. Teora, Bucuresti, 2000

6. MODUL 6. PROIECT ECONOMIC ÎN TURISM

MODEL

ÎNFIINŢAREA UNEI PENSIUNI RURALE CU AJUTORUL FONDURILOR SAPARD

PARTEA I - DESCRIEREA SOLICITANTULUI

A. DATE GENERALE PRIVITOARE LA SOLICITANT

A.1. Denumirea / Numele solicitantului:
RURAL PENSION Asociaţie Familială

*A.2**. Obiectul de activitate.***
Prestarea de activităţi de cazare, recreere şi petrecere a timpului liber şi alimentaţie publică
.
A.3. Forma juridică a solicitantului şi un scurt istoric al solicitantului
Forma juridică: Asociaţie Familială

RURAL PENSION Asociaţia Familială s-a înfiinţat în data de 18 01 2007 conform Certificatului de Înregistrare nr. F11/632/10.02.2007, având ca activitate principală „5523-Alte mijloace de cazare".

A.4**. **Structura capitalului social şi evoluţia acestuia de la înfiinţare
Structura acţionariatului ***Tabel 1***

Nr.crt.	Denumire acţionar	Nr. părţi sociale deţinute (buc.)	Valoarea nominală a părţii sociale (lei)	Valoare totală (lei)	Participare la capital (%)
1.	M. Ghe.	-	-	-	-
2.	M. D.	-	-	-	-
3.	Total	0	0	0	0

Date de identificare ale acţionarilor persoane fizice şi /sau juridice ***Tabel 2***

Nr. crt.	Denumire acţionar	BI/ CI/PP (persoane fizice autorizate)/ cod unic de înregistrare (societăţi)	CNP (persoane fizice autorizate)	Adresa	Participare la capital (%)
1.	M. Ghe.	RS 197340	1481005113423	X ,nr. 226	-
2.	M. D.	BU 640507	2470312113425	X , nr.226	-

A. 5. Administratorii societăţii

Administratorii societăţii ***Tabel 3***

Nr.crt.	Nume, prenume	BI/CI/PP Serie/nr. Locul şi data emiterii	CNP	Locul şi data naşterii	Domiciliu	Funcţia
1.	nu este cazul					

Cenzorii societăţii ***Tabel 4***

Nr.crt.	Nume, prenume	BI/CI/PP Serie/nr. Locul şi data emiterii	CNP	Locul şi data naşterii	Domiciliu	Funcţia
1.	nu este cazul					

A. 6. Informaţii referitoare la locul desfăşurării activităţii solicitantului:
Puncte de lucru ***Tabel 5***

Nr. crt.	Tip: sediu social, punct de lucru, sucursală, filială	Activitate	Localizare	Adresă
1.	Sediu social	-	X	Judeţul Z, loc.X, nr.226
2.	-	-	-	-

A.7. Litigii (în desfăşurare)

În calitate de reclamant **Tabel 6**

Nr. crt.	Denumire societate	Cod Unic de Înregistrare, adresa	Valoarea prejudiciului (lei)	Observaţii (în curs de soluţionare, în executare, faliment etc.)
1.	Nu este cazul			
2.	Total	-	0	-

În calitate de pârât **Tabel 7**

Nr. crt.	Denumire societate sau persoană fizică autorizată	Cod Unic de Înregistrare, adresa	Valoarea prejudiciului (lei)	Observaţii (în curs de soluţionare, în executare, faliment etc.)
1.	Nu este cazul			
2.	Total	-	0	-

Revendicări **Tabel 8**

Nr. crt.	Denumire societate sau persoană fizică autorizată	Obiectul revendicării (cu menţionarea sensului revendicării: de către sau de la solicitant)	Valoarea estimată a activului revendicat (lei)	Observaţii (în curs de soluţionare, în executare, faliment etc.)
1.	Nu este cazul			
2.	Total	-	0	-

B. DESCRIEREA ACTIVITĂŢII CURENTE

B.1 .Istoricul activităţii

Asociaţia este una nou înfiinţată. Ca urmare, nu există activitate curentă, mijloace fixe, listă de furnizori, etc.

B.2. Principalele mijloace fixe care compun patrimoniul actual al solicitantului

Mijloace fixe, cu excepţia terenurilor, aflate în patrimoniul societăţii în prezent **Tabel 9**

Nr. crt.	Denumire mijloc fix	Data achiziţiei	Valoarea rămasă la data ultimului bilanţ contabil	Bucăţi
1.	Nu este cazul	-	-	-
2.	Total	-	0	0

Terenuri aflate în patrimoniul actual al solicitantului ***Tabel 10***

Nr. crt.	Localitate	Suprafaţa totală (mp)	Indiviza/ exclusivă (mp)	Valoarea contabilă (lei)	Serie certificat	Nr.certificat	Data emiterii
1.	X	Parcelă nr.top 67/1/2, fâneţe în X	1145 mp			(cad. 2362/2/1/1/2	
2.	Total		1145 mp.				

B.3. Descrierea activităţilor agricole şi a tehnologiilor aplicate

Nu este cazul

B.4. politica de aprovizionare. Furnizori de materii prime

Principalii furnizori de materii prime ***Tabel 11***

Nr. crt.	Furnizor	Extern/ intern	Adresa	Cantitate aprox.	Valoare aprox.(lei)	% aprox.din total achiziţii
1.	Produs 1					
	Nu este cazul					
2.	Total produs 1					
3.	Produs 2					
	Nu este cazul					
4.	Total produs 2					
5.	Total					

Principalii furnizori de materii auxiliare ***Tabel 12***

Nr. crt.	Furnizor	Extern/ intern	Adresa	Cantitate aprox.	Valoare aprox.(lei)	% aprox.din total achiziţii
1.	Produs 1					
	Nu este cazul					
2.	Total produs 1					
3.	Produs 2					
	Nu este cazul					
4.	Total produs 2					
5.	Total					

Principalii furnizori de servicii **Tabel 13**

Nr. crt.	Furnizor	Extern/ intern	Adresa	Cantitate aprox.	Valoare aprox.(lei)	% aprox.din total achiziţii
1.	Produs 1					
	Nu este cazul					
2.	Total produs 1					
3.	Produs 2					
	Nu este cazul					
4.	Total produs 2					
5.	Total					

Principalele materii prime **Tabel 14**

Nr.crt.	Societate	Produs	Cantitate	Vakoare (lei)	%
1	TOTAL		0	0	0
2	Total general		0	0	0

B.5. Politica de desfacere. Canale de distribuţie

Principalii clienţi ai societăţii **Tabel 15**

Nr.crt.	Client (nume şi adresă)	Valoare (lei)	Pondere (%)
1.	Nu este cazul		
2.	Total	-	-

Datele de identificare ale principalilor clienţi **Tabel 16**

Nr.crt.	Societate	Adresă
1.	Nu este cazul	

PARTEA A ll - A - DESCRIEREA PROIECTULU

C. PREZENTAREA PROIECTULUI

C.1. Obiectivele proiectului.

1. Susţinerea activităţilor specifice turismului rural prin înfiinţarea unei pensiuni turistice rurale 3 flori (margarete), cu o capacitate de cazare de 6 camere (12 paturi), prevăzută cu spaţiu pentru servirea mesei pentru 12 persoane şi cu dotări suplimentare pentru activităţi sportive şi de agrement (sală de fitness pentru 12 persoane), loc de joacă pentru copii.

2. **Creşterea veniturilor alternative în mediul rural**

Prin realizarea acestei investiţii se creează 3 locuri de muncă permanente în localitatea X, care vor fi ocupate de investitori (membri Asociaţiei Familiale RURAL PENSION).

De asemenea prin înfiinţarea acestei pensiuni se pun bazele unei afaceri în domeniul turismul rural care va aduce în primii 5 ani de funcţionare un profit net de 183.844 Euro, durata de recuperare a investiţiei fiind de 3 ani, 5 luni şi 1 zile. Acest profit va permite solicitantului dezvoltarea unor afaceri alternative -În localitate, ceea ce va duce la creşterea atractivităţii turistice a zonei.

C.2. Descrierea tehnică a proiectului

Caracteristici principale ale pensiunii construite

Proiectul propuse *„Înfiinţarea unei pensiuni turistice rurale de trei margarete în satul X, judeţul Z "* pe un teren aflat în proprietatea solicitantului.

Amplasamentul propus de către beneficiar pentru realizarea obiectivului de investiţii solicitat este un teren în suprafaţă de 1145 mp., situat în intravilanul localităţii X, cu acces din drumul local existent, care trece tangenţial parcelei.

Capacitatea de cazare a pensiunii rurale turistice va fi de 6 camere duble (12 de paturi) cu suprafaţa minima de 13 mp, fiecare cameră cu grup sanitar propriu.

Pensiunea va cuprinde două zone funcţionale repartizate pe 4 nivele: demisol, parter, etaj 1 şi mansardă.

Accesul de serviciu şi aprovizionare va fi organizat dintr-o curte de serviciu amplasată în spatele clădirii.

- *Zona de cazare şi sala de mese* va include un hol de primire cu recepţie, o sala de mese pentru 12 persoane, un salon de conversaţie, destindere, jocuri, în continuarea holului de recepţie, grupuri sanitare pentru public, o terasă exterioară acoperită, un grătar în aer liber, o sală de fitness, amplasată la subsol, 6 camere de cazare cu suprafaţa minimă de 13 mp fiecare, cu hol şi baie proprie utilată cu cadă şi duş, wc şi lavoar.

Accesul la camerele de cazare amplasate la etajul 1 şi la mansarda construcţiei se va face pe o scară interioară accesibilă din salonul de conversaţie şi pe coridoarele de acces (cu lăţimea de 1,40m)la camere.

- *Zona de spaţii tehnice şi anexe* va cuprinde 1 birou pentru administraţie, amplasat la parter, bucătărie cu spaţii de preparare legume şi carne şi spălător vase şi veselă, amplasată la parter, iarîn legătură cu sala de mese, cămara pentru alimente. Spălătorie, uscătorie, călcătorie, amplasate la subsol, centrala termică pe lemne pentru prepararea apei calde menajere şi a apei pentru încălzire, amplasată tot subsol şi vestiar personal cu grup sanitar, amplasat la demisol.

Clădirea pensiunii va fi amplasată în partea de nord-vest a parcelei.

În spatele clădirii se va rezolva accesul de aprovizionare şi de serviciu, iar -În faţa clădirii, de pe terasa exterioară acoperită va avea loc accesul potenţialilor oaspeţii.

Pe amplasament, cu acces din drumul local existent sunt propuse locuri de parcare pentru 4 maşini, o platformă exterioară pietruită pe care se va instala grătarul şi locul de joacă pentru copii.

În restul terenului sunt propuse a se amenaja spaţii verzi şi plantaţii.

Volumetria propusă pentru clădirea pensiunii, are în vedere o bună orientare cardinală a încăperilor de cazare spre sud-est şi o deschidere spre zona cu peisaj spectaculos. Se prevăd balcoane la camerele de la etajul 1.

Descrierea accesului la infrastructura de bază

Alimentarea cu apă

Elementele componente ale sistemului de alimentare cu apă se consideră a fi lungimea reţelei exterioare de alimentare cu apă potabilă (50ml), realizată din ţeavă de oţel şi poziţionată la adâncimea de 0,9m, pe un pat de nisip de 5 cm.

Reţeaua de evacuare a apelor menajere uzate

Pentru stocarea apelor menajere uzate, de la bucătărie şi băile prevăzute se propune realizarea unui bazin vidanjabil îngropat, cu capacitatea de 30mc şi a reţelei de canalizare menajeră cu lungimea de 15ml, din tuburi de fontă de 12 cm diametru, între corpul pensiunii şi bazinul vidanjabil

Alimentarea cu energie electrică

Alimentarea cu energie electrică se face din sistemul energetic de distribuţie existent în zonă.

Lungimea reţelei de alimentare cu energie electrică de joasă tensiune necesară a fi realizată este de 50ml.

Drumuri de acces şi platforme

Aleile de acces şi platformele pentru parcarea din interiorul incintei pensiunii vor avea o lăţime de 3-3,5m.

Aleile vor fi realizate din pavaj de piatră brută sau bolovani de râu într-un strat de 8 cm pe un strat de nisip de 5 cm , cu borduri din beton.

Aleile interioare de acces inclusiv platformele de parcare vor ocupa o suprafaţă de 200 mp.

C.3. Managementul proiectului

(Responsabilul legal)

1. Nume: M. Prenume: D

Funcţia: Responsabil legal;

Studii şi experienţă:- Liceul Economic din localitatea S 1962- 1966; Specializare în Contabilitatea operaţiunilor bancare;

Perfecţionare: Planificare şi profitabilitate bancară, 2000

Experienţa responsabilului legal ***Tabel 17***

Nr.crt.	Societatea	Funcţia avută	Perioada
1.	Cooperativa de consum F	Planificator statistician	1967 -1970
2.	Întreprinderea N	Contabil principal	1970- 1992
3.	Banca Comercială P	Contabil şef	1992- prezent

(Responsabilul tehnic)
1.Nume: M. Prenume: Ghe.
Funcţia: Responsabil tehnic;
Studii şi experienţă: Liceul real din localitatea B1962-1966;
Specializare în domeniul mecanic

Experienţa responsabilului tehnic ***Tabel 18***

Nr.crt.	Societatea	Funcţia avută	Perioada
1.	IntreprindereaF	Mecanic întreţinere	1967 -1974
2.	Întreprinderea N	Şef atelier mecanic	1974- 1996
3.	Societatea G	Proprietar	1996- prezent

C.4. Lista de achiziţii şi sursele de achiziţii pentru activele ce fac obiectul proiectului /materiile prime pentru punerea în funcţiune a proiectului

Lista de achiziţii active ***Tabel 19***

Nr. crt.	Furnizor (dacă este cunoscut la momentul depunerii cererii de finanţare)	Date furnizor	Produs	Valoare estimată (EURO)	% din total valoare eligibilă a proiectului
1.			Cazan fontă 35.000 Kw	1944,44	1,60
2.			Arzător automat pentru lemne	861,11	0,71
3.			Filtru	166,67	0,14
4.			Pompe circulaţie	666,67	0,55
5.			Boiler vertical cu serpentină, cap.1000 litri	652,78	0,54
6.			Vas expansiune cap. 100 litri	311,11	0,26
7.			Electropompă boiler	125,00	0,10
8.			Contor apă rece MNK	41,67	0,03
9.			Ventilatoare de perete	69,44	0,06
10.			Frigider	694,44	0,57
11.			Congelator	423,61	0,35
12.			Maşini de spălat rufe	355,56	0,29
13.			Maşini uscat rufe	486,11	0,40
14.			Cuptor microunde	172,22	0,14
15.			Aragaz cu cuptor pe gaz	355,56	0,29
16.			Plită electrică	422,22	0,35
17.			Mixer	300,00	0,25
18.			Expresor cafea	695,39	0,57
19.			Vitrine răcoritoare	438,89	0,36

20.			Stingător portabil cu pulbere şi CO2	166,67	0,14
21.			Stingător portabil cu spumă chimică	55,56	0,05
22.			Panou pentru incendiu tip 1, echipat complet	263,89	0,22
23.			Ladă cu nisip 0,5 mc	97,22	0,08
24.			Pult recepţie	300,00	0,25
25.			Fotolii recepţie	333,33	0,27
26.			Măsuţă recepţie	83,33	0,07
27.			Raft expunere recepţie	77,78	0,06
28.			Birouri	83,33	0,07
29.			Scaune birou	13,89	0,01
30.			Raft acte birou	55,56	0,05
31.			Mese restaurant	70,83	0,06
32.			Scaune	183,33	0,15
33.			Mese terasă	41,67	0,03
34.			Scaune terasă	116,67	0,10
35.			Dulapuri vestiar	33,33	0,03
36.			Mese sală personal	23,61	0,02
37.			Scaune	38,89	0,03
38.			Mese inox	544,44	0,45
39.			Dulapuri veselă şi vase	94,44	0,08
40.			Rafturi lenjerie	83,33	0,07
41.			Paturi	138,89	0,11
42.			Noptiere	241,67	0,20
43.			Dulapuri	500,00	0,41
44.			Cuiere	116,67	0,10
45.			Măsuţă	98,33	0,08
46.			Fotoliu	316,67	0,26
47.			Televizor	1544,44	1,27
48.			Telefoane	80,83	0,07
49.			Aparate fitness	1111,11	0,91
50.			Măsuţe televizor	333,33	0,27
51.			Fier călcat	111,11	0,09
52.			Masă de călcat	13,89	0,01
53.			Farfurii	29,17	0,02
54.			Tacâmuri	40,83	0,03
55.			Pahare	17,50	0,01
56.			Seturi cratiţe inox	47,22	0,04
57.			Lenjerie pat	360,00	0,30
58.			Perne	166,67	0,14
59.			Pături de lână	633,33	0,52
60.			Saltele relaxa	766,67	0,63
61.			Aspirator	361,11	0,30
62.	Total			18973,44	15,60

Lista de achiziţii materii prime ***Tabel 20***

Nr. crt.	Furnizor (dacă este cunoscut la momentul depunerii cererii de finanţare)	Date furnizor	Produs	Valoare estimată (EURO)	% din total necesar de materii prime
1.			Carne şi produse din carne	9000	25
2.			Lactate şi brânzeturi	3600	10
3.			Legume	5400	15
4.			Fructe	3600	10
5.			Ouă	360	1
6.			Pâine şi produse de panificaţie	1800	5
7.			Băuturi alcoolice	3600	10
8.			Apă minerală şi plată	1440	4
9.			Băuturi răcoritoare	3600	10
10.			Produse de băcănie	3600	10
11.	***Total***				

Necesarul este calculat pentru un grad de ocupare de 100%, pentru 12 persoane, pe un an de activitate, rezultând un cost de 5 Euro /persoană/ zi.

C.5. Personal şi instruire

Grafic angajare personal ***Tabel 21***

Nr.crt.	Specialitate	Număr personal				
		2007	2008	2009	2010	2011
1.	Nu este cazul					
2.	Total	0	0	0	0	0

Pe perioada de realizare a investiţiei vor fi ocupate circa 20 de persoane din domeniul construcţiilor şi 5 persoane in proiectare şi asistenţă pe perioada de implementare a proiectului, care durează 12 luni.

Forţa de muncă ocupată continuu pe diferite tipuri de activităţi desfăşurate după realizarea investiţiei este asigurată de către membrii familiei, respectiv 3 persoane. În caz de nevoie, dat fiind statutul asociaţiilor familiale, se vor realiza contracte de servicii cu alte societăţi comerciale.

C.6. Graficul estimat al proiectului 12 luni

Repartiţia pe luni a realizării proiectului ***Tabel 22***

Nr. crt.	Activitate	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Demarare proiect, organizarea licitaţiei şi contractarea P.T. şi caiete sarcini												
2	Recepţia P.T., obţinerea autorizaţiei de construire, organizarea licitaţiei ptr. lucrări de construcţii şi furnizare echipamente, contractarea lucrărilor de construcţii şi furnizarea de echipamente												
3	Organizarea şantier, reţele exterioare, alei ş platforme, branşamente utilităţi												
4	Infrastructura subsol pensiune şi placă peste sol												
5	Zidării, izolaţii şi suprastructură parter pensiune												
6	Zidării, izolaţii şi suprastructură etaj 1 pensiune												
7	Zidării, izolaţii şi suprastructură mansardă pensiune												
8	Şarpanta şi învelitoarea												
9	Montare tâmplărie exterioară şi interioară												
10	Instalaţii sanitare interioare												
11	Instalaţii termice interioare												
12	Instalaţii electrice interioare												
13	Echipare centrală termică												
14	Şape pardoseli												
15	Tencuieli interioare şi placaje												
16	Tencuieli şi placaje exterioare												
17	Zugrăveli şi vopsiri interioare												
18	Pardoseli interioare												
19	Pardoseli exterioare												
20	Zugrăveli şi vopsiri exterioare												
21	Probe tehnologice centrala termică, mobilare şi dotare												
22	Recepţia lucrărilor de construcţii montaj şi darea în funcţiune												

C.7. Impactul proiectului asupra dezvoltării zonei şi a mediului de afaceri.

Investiţia propusă este oportună, fiind bine amplasată, într-o zonă în plină dezvoltare turistică, cu un potenţial de cerere deosebit, inclusiv pentru servicii turistice.

Pentru zonă, dar şi pentru beneficiar, dezvoltarea unor investiţii în turism, respectiv pensiunea turistică rurală propusă, care implică crearea de capacităţi noi, este oportună şi necesară pentru că:

- contribuie la diversificarea activităţilor economice locale;
- creează noi locuri de muncă în perioada implementării;
- contribuie la stoparea depopulării spaţiului rural;
- se încadrează în Planul Urbanistic General;
- creşte veniturile beneficiarului;
- creşte nivelul de servicii turistice din zonă fiind propusă a se realiza o pensiune turistică rurală de 3 flori (margarete);
- stimulează concurenţa;
- foloseşte tehnologii „prietenoase cu mediul" şi protejează mediul înconjurător;
- răspunde cererii privind serviciile turistice, de agrement.

Această investiţie este oportună pentru beneficiar, întrucât:

- deţine în proprietate un teren suficient pentru realizarea unei pensiuni turistice rurale;
- va mării considerabil veniturile beneficiarului;

Pe perioada de realizare a investiţiei vor fi ocupate circa 20 de persoane din domeniul construcţiilor şi 5 persoane în proiectare şi asistentă pe perioada de implementare a proiectului, care durează 12 luni.

Forţa de muncă ocupată continuu pe diferite tipuri de activităţi desfăşurate după realizarea investiţiei este asigurată de către membrii familiei, respectiv 3 persoane.

În urma investiţiei propuse, se vor vira la bugetul de stat în perioada de implementare şi perioada de 5 ani de exploatare a investiţiei o sumă estimativă de 7.200 lei RON /an , reprezentând impozitul pe clădire şi pe teren şi de circa 25.000 lei RON /an , reprezentând impozitul pe venit.

Impactul asupra mediului

Construcţia propusă conform încadrării de la Agenţia de Protecţie a Mediului are impact redus asupra mediului. Sunt luate toate măsurile în aşa fel încât să nu existe surse de poluare ale aerului, apei şi solului.

Asigurarea de contracte de achiziţii de materii prime

Aprovizionarea cu materii prime necesare funcţionării pensiunii se va realiza de la cei mai importanţi angrosişti, furnizori de alimente şi băuturi din zonă (marile magazine tip Metro, Selgros) precum şi de la producătorii locali de produse lactate, fructe, băuturi, etc.

D. PROIECŢII FINANCIARE ŞI INDICATORI FINANCIARI

D.1. Bazele de producţie

Bazale de producţie sunt reprezentate de:

- terenul intravilan în suprafaţă de 1145 mp;
- construcţia pensiunii, în regim de înălţime - demisol, parter, etaj şi mansardă, cu suprafaţa construită desfăşurată de 440,75 mp şi suprafaţa utilă totală de 317,34 mp, valoare de 326.543,45 lei RON;
- echipamente şi utilaje în centrala termică , în valoare de 17.420 lei RON.

D.2. Proiecţia contului de profit şi pierdere

RURAL PENSION A.F. s-a declarat plătitoare de TVA iar impozitul pe profit va fi de 16%.

D.3. Proiecţia fluxului de numerar

În anul 1 al implementării:

Valoarea investiţiilor - 481.028 lei RON

Ajutor nerambursabil Sapard - 218.514 lei RON, în trei tranşe respectiv de: 87.600 lei RON, 87600 lei RON şi 43.314 lei RON.

Disponibil de numerar solicitant- 218.514 lei RON TVA de recuperat- 41.198 lei RON

În lunile 8 şi 11 de implementare solicitantul va face aport de capital de 19.000 lei RON, respectiv 46.716 lei RON.

Pe toata perioada de implementare de 12 luni disponibilul de numerar este pozitiv.

În primii 5 ani de activitate după darea în folosinţă a pensiunii, activitatea este profitabilă.

D.4. Valorile indicatorilor financiari

1. ***Valoarea investiţei*** (Vi) = valoarea totală a proiectului fără TVA
   Vi= 122.174,98 EURO

2. ***Veniturile din exploatare*** (Ve) = veniturile realizate din activitatea curentă, conform obiectului de activitate al solicitantului.

Se calculează pornind de la fizic (cantităţi de produse, volumul producţiei,

servicii) ţinând cont de preţuri /tarife pe unitatea de măsură diferenţiat pentru fiecare obiect de activitate (măsură /submăsură)

Se vor realiza următoarele servicii, prin care se vor realiza venituri:

a) SERVICII CAZARE

Capacitatea maximă: 6 camere a 2 paturi, total 12 locuri de cazare, mic dejun inclus;

Preturi practicate: Cazare /persoană /zi: 10 Euro /pat şi 20 Euro /cameră.

La un grad de ocupare de 100% pe an (360 zile) rezultă un venit maxim anual de 4320 (12 paturi x 360 zile) X 10 Euro= 43.200 Euro/an (4320 reprezintă capacitatea maximă de cazare, adică nr.locuri total x nr.zile funcţionare)

Previziune grad de ocupare:

AN I Grad de ocupare mediu pe an: 70%
Venit 1= 3024 x 10 Euro = 30.240 Euro

AN II Grad de ocupare mediu pe an: 70%
Venit 2= 3024 x 10 Euro = 30.240 Euro

AN III Grad de ocupare mediu pe an: 80%
Venit 3= 3456 x 10 Euro = 34.560 Euro

AN IV Grad de ocupare mediu pe an: 80%
Venit 4= 3456 x 10 Euro = 34.560 Euro

AN V Grad de ocupare mediu pe an: 80%
Venit 5= 3456 x 10 Euro = 34.560 Euro

b) SERVICII DE ALIMENTAŢIE
Capacitatea maximă: 12 persoane, dejun + cină
Preţuri practicate: Preţ mediu dejun +cină: 10 Euro
La un grad de ocupare de 100% pe an (360 zile) rezultă un venit maxim anual de 4.320 (12 persoane x 360 zile) X 10 Euro= 43.200 Euro /an
Previziune grad de ocupare:
AN I Grad de ocupare mediu pe an: 70%
Venit 1= 3024 x 10 Euro = 30.240 Euro

AN II Grad de ocupare mediu pe an: 70%
Venit 2= 3024 x 10 Euro = 30.240 Euro

AN III Grad de ocupare mediu pe an: 80%
Venit 3= 3456 x 10 Euro = 30.240 Euro

AN IV Grad de ocupare mediu pe an: 80%
Venit 4= 3456 x 10 Euro = 34.560 Euro

AN V Grad de ocupare mediu pe an: 80%
Venit 5= 3456 x 10 Euro = 34.560 Euro

c). ACTIVITĂŢI DE RECREERE §I SPORTIVE: Acces sala fitness
Capacitatea maximă: 12 persoane
Preţuri practicate: Preţ acces /zi: 2,77 Euro
La un grad de ocupare de 100% rezulă un venit maxim anual de 4320 (12 pers x 360 zile) X 2,77 Euro= 12.000 Euro/an
Previziune grad de ocupare:

AN I Grad de ocupare mediu pe an: 70%
Venit 1= 3024 x 2,77 Euro = 8.400 Euro

AN II Grad de ocupare mediu pe an: 70%
Venit 2= 3024 x 2,77 Euro = 8.400 Euro

AN III Grad de ocupare mediu pe an: 80%
Venit 3= 3456 x 2,77 Euro = 9.600 Euro

AN IV Grad de ocupare mediu pe an: 80%
Venit 4= 3456 x 2,77 Euro = 9.600 Euro

AN V Grad de ocupare mediu pe an: 80%
Venit 5= 3456 x 2,77 Euro = 9.600 Euro

VENITURI TOTALE:
AN I: 68.880 EURO;
AN II: 68.880 EURO;
AN III: 78.720 EURO;
AN IV: 78.720 EURO;
AN V: 78.720 EURO.

3. ***Cheltuieli de exploatare*** (Ce)= cheltuielile generate de derularea activităţii curente.

Sunt cheltuielile aferente veniturilor din exploatare şi se calculează în funcţie de domeniul de activitate, consumuri specifice pentru fiecare submăsuă în parte.

CHELTUIELI

1**.** **Cheltuieli privind mărfurile**

Nu vor exista cheltuieli privind mărfurile

2. Cheltuieli cu materiile prime

Cheltuielile cu materiile prime se estimează ca fiind 1/3 din veniturile din alimentaţie, folosind capacităţile de producţie conform estimărilor gradurilor de utilizare la obţinerea veniturilor corespunzătoare.

AN I: 10.080 EURO;

AN II: 10.080 EURO;

AN III: 11.520 EURO;

AN IV: 11.520 EURO;

AN V: 11.520 EURO.

3. **Cheltuieli cu materialele consumabile**

Materialele consumabile includ produsele de curăţenie şi igienă, întreţinere, etc.

AN I: 1.200 EURO;

AN II: 1.200 EURO;

AN III: 1.375 EURO;

AN IV: 1.375 EURO;

AN V: 1.375 EURO.

4. **Cheltuieli cu energia şi apa**

Cheltuielile cu energia şi apa sunt estimate luând în considerare gradurile de utilizare a capacităţilor de producţie.

AN I: 5.000 EURO;
AN II: 5.000 EURO;
AN III: 5.715 EURO;
AN IV: 5.715 EURO;
AN V: 5.715 EURO.

5. **Alte cheltuieli materiale**

Alte cheltuieli materiale includ cheltuielile cu materialele neincluse în categoriile de mai sus si sunt estimate la o valoare medie constantă de 1500 Euro/ an (respectiv 125 Euro /lună).

AN I: 1.500 EURO;
AN II: 1.500 EURO;
AN III: 1.500 EURO;
AN IV: 1.500 EURO;
AN V: 1.500 EURO.

6. **Cheltuieli cu serviciile executate de terţi** includ diverse servicii de reparaţii , contabilitate care nu pot fi executate de personalul angajat şi sunt estimate la

AN I: 3.333 EURO;
AN II: 3.333 EURO;
AN III: 4.167 EURO;
AN IV: 4.167 EURO;
AN V: 4.167 EURO.

7. **Cheltuieli cu impozitele, taxele şi vărsămintele asociate**

Cheltuielile cu impozitele, taxele şi vărsămintele asociate
2000 Euro/an

AN I: 2.000 EURO;
AN II: 2.000 EURO;
AN III: 2.000 EURO;
AN IV: 2.000 EURO;
AN V: 2.000 EURO.

8. **Cheltuieli cu personalul angajat**

Nu este cazul.

9. **Cheltuieli cu asigurările şi protecţia socială**

Nu este cazul

10**. Alte cheltuieli de exploatare** 1000 Euro /an

11. **Cheltuieli cu amortizările şi provizioanele**

Cheltuielile cu amortizările şi provizioanele sunt constante indiferent de gradul de ocupare 5000 Euro /an

CHELTUIELI TOTALE:

AN I: 29.113 EURO;
AN II: 29.113 EURO;
AN III: 32.277 EURO;
AN IV: 32.277 EURO;
AN V: 32.277 EURO.

4 Rezultatul din exploatare (Re) = rezultatul din activitatea curentă se calculează:
Re = Ve - Ce - trebuie să fie minim 10% din Ve

AN I: Ref= 68.880 - 29.113 EURO = 39.767 Euro = 57,73% Ve1;
AN II: Re2= 68.880 - 29.113 EURO = 39.767Euro = 57,73% Ve2;
AN III: Re3= 78.720 - 32.277EURO = 46.443 Euro = 58,99 % Ve3;
AN IV: Re4=78.720 - 32.277EURO = 46.443 Euro = 58,99 % Ve4;
AN V: Re5=78.720 - 32.277EURO = 46.443 Euro = 58,99 % Ve5.

5. Profitul net (Pn) = rezultatul final al exerciţiului financiar (anual) din care s-a scăzut impozitul pe profit.

AN I: Pn1= 33.404EURO;
AN II: Pn2= 33.404 EURO;
AN III: Pn3= 39.012 EURO;
AN IV: Pn4= 39.012 EURO;
AN V: Pn5= 39.012 EURO.

6. ***Durata de recuperare a investiţiei*** (Dr) = indicator ce exprimă durata de recuperare a investiţiei (exprimat în ani). Se calculează conform formulei:

Dr= Vi /Pn mediu, unde: Pn mediu= profit net mediu pe orizontul de prognoză;
Dr - trebuie să fie maxim 7 ani
Pn mediu = 36.769 Euro
Vi= 122.174,98 Euro
Dr¯-3,3227 an! = 3 ani, 5 luni şi 1 zile

7. Rentabilitatea capitalului investit (Rc) = Pn/Vl x 100 (%) trebuie să fie minim 5%

AN I: Rc1=27,34%;
AN II: Rc2=27,34%;
AN III: Rc3=31,93%;
AN IV: Rc4=31,93%;
AN V: Rc5=31,93%.

8. Cheltuieli financiare (Cf) = cheltuielile cu dobânzile la creditele contractate pentru orizontul de timp prognozat

Nu este cazul

9. Gradul de acoperire a cheltuielilor financiare (Ga) = modul în care cheltuielile financiare (dobânzi bancare la creditele contractate) pot fi acoperite din rezultatul activităţii curente.

Ga = Re/Cf - trebuie să fie supraunitar pe fiecare an al orizontului de timp după încheierea investiţiei

Nu este cazul

10. Rata îndatorării (RI) = total datorii/total active

Trebuie să fie maximum 60%
Nu este cazul.

11 Rata acoperirii prin fluxul de numerar (RAFN) = Total intrări numerar /(dobânzi +plăţi leasing + rambursarea datoriilor)

RAFN mai mare sau egal cu 120% (pentru fiecare an de prognoză)

Nu este cazul

12. Valoarea neta actualizată (VNA)=$\Sigma FNi/(1+r)^{l}+FN_5/r-Vi$, VNA>0, i=1

unde: r= rata de actualizare=8%, r= rata dobânzii de refinanţare BCE (2%)+ marja de risc pe ţară (6%) evaluată de către Agenţie ca valoare medie şi care va fi reevaluată pe măsură ce condiţiile Pieţei monetare europene se schimbă. Se impune introducerea unei aproximări unitare.

VNA= 417.979,15 EURO

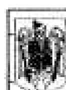
MINISTERUL AGRICULTURII, PĂDURILOR, APELOR SI MEDIULUI

AGENTIA SAPARD

SECTIUNEA ECONOMICA

Prognoza veniturilor si evolutia capacitatii de productie-varianta cu proiect

Nr. Crt	CursRON - € / *Categoria* / Grad de utilizare a capacitatii de productie	Pret in RON /um	3,6000 / UM/%	Anul 1 TRIM I	Anul 1 TRIM II	Anul 1 TRIM III	Anul 1 TRIM IV	Anul 2 TRIM I	Anul 2 TRIM II	Anul 2 TRIM III	Anul 2 TRIM IV	Total An 1	Total An 2	Total An 3	Total An 4	Total An 5
				70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	80%	80%	80%
	Vanzari fizice previzionate															
1	Venituri din cazare	36,00	pat/noapte	756	756	756	756	756	756	756	756	3.024	3.024	3.456	3.456	3.456
2	Venituri din alimentatie	36,00	pe zi	756	756	756	756	756	756	756	756	3.024	3.024	3.456	3.456	3.456
3	Acces sala fitness	10,00	pe zi	756	756	756	756	756	756	756	756	3.024	3.024	3.456	3.456	3.456
4												0	0			
5												0	0			
6												0	0			
7												0	0			
8												0	0			
9												0	0			
10												0	0			
11												0	0			
12												0	0			
1	Venituri din cazare	36,00	RON	27.216	27.216	27.216	27.216	27.216	27.216	27.216	27.216	108.864	108.864	124.416	124.416	124.416
		10,00	€	7.560	7.560	7.560	7.560	7.560	7.560	7.560	7.560	30.240	30.240	34.560	34.560	34.560
2	Venituri din alimentatie	36,00	RON	27.216	27.216	27.216	27.216	27.216	27.216	27.216	27.216	108.864	108.864	124.416	124.416	124.416
		10,00	€	7.560	7.560	7.560	7.560	7.560	7.560	7.560	7.560	30.240	30.240	34.560	34.560	34.560
3	Acces sala fitness	10,00	RON	7.560	7.560	7.560	7.560	7.560	7.560	7.560	7.560	30.240	30.240	34.560	34.560	34.560
		2,78	€	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	2.100	8.400	8.400	9.600	9.600	9.600
4	0	0,00	RON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0,00	€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	0	0,00	RON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0,00	€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0	0,00	RON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0,00	€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0	0,00	RON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0,00	€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	0	0,00	RON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0,00	€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	0	0,00	RON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0,00	€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	0	0,00	RON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0,00	€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	0	0,00	RON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0,00	€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	0	0,00	RON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		0,00	€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Venituri productie proprie – total		RON	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	247.968	247.968	283.392	283.392	283.392
			€	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220	68.880	68.880	78.720	78.720	78.720
13	Alte produse		RON									0	0			
			€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total venituri productie proprie		RON	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	247.968	247.968	283.392	283.392	283.392
			€	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220	68.880	68.880	78.720	78.720	78.720
14	Venituri din lucrari executate pentru terti		RON									0	0			
			€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	Venituri din activitati diverse		RON									0	0			
			€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16	Venituri din vanzari marfuri		RON									0	0			
			€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Variatia stocurilor (+ pentru C; - pentru D)		RON									0	0			
			€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Venituri din subventii de exploatare aferente cifrei de afaceri		RON									0	0			
			€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Venituri din productia imobilizata		RON									0	0			
			€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Total venituri din exploatare		RON	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	247.968	247.968	283.392	283.392	283.392
			€	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220	68.880	68.880	78.720	78.720	78.720



MINISTERUL AGRICULTURII, PĂDURILOR, APELOR SI MEDIULUI

AGENTIA SAPARD

SECTIUNEA ECONOMICĂ

Prognoza cheltuielilor si evolutia capacitatii de productie-varianta cu proiect

Nr. Crt	CursLeu - €	3,6000	Anul 1				Anul 2				Total An 1	Total An 2	Total An 3	Total An 4	Total An 5
	Categorie		TRIM I	TRIM II	TRIM III	TRIM IV	TRIM I	TRIM II	TRIM III	TRIM IV					
	Grad de utilizare a capacitatii de productie	%	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,70	0,80	0,80	0,80
1	Cheltuieli privind marfurile	RON									0	0			
		€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Cheltuieli cu materiile prime	RON	9.072	9.072	9.072	9.072	9.072	9.072	9.072	9.072	36.288	36.288	41.472	41.472	41.472
		€	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	2.520	10.080	10.080	11.520	11.520	11.520
3	Cheltuieli cu materialele consumabile	RON	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	1.080	4.320	4.320	4.950	4.950	4.950
		€	300	300	300	300	300	300	300	300	1.200	1.200	1.375	1.375	1.375
4	Cheltuieli cu energia si apa	RON	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	18.000	18.000	20.574	20.574	20.574
		€	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	5.000	5.000	5.715	5.715	5.715
5	Alte cheltuieli materiale	RON	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	1.350	5.400	5.400	5.400	5.400	5.400
		€	375	375	375	375	375	375	375	375	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
6	Cheltuieli materiale total – total	RON	16.002	16.002	16.002	16.002	16.002	16.002	16.002	16.002	64.008	64.008	72.396	72.396	72.396
		€									17.780	17.780	20.110	20.110	20.110
7	Cheltuieli cu serviciile executate de terti	RON	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	12.000	12.000	15.000	15.000	15.000
		€	833	833	833	833	833	833	833	833	3.333	3.333	4.167	4.167	4.167
8	Cheltuieli cu impozite, taxe si varsaminte asimilate	RON	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
		€	500	500	500	500	500	500	500	500	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
9	Cheltuieli cu personalul angajat	RON									0	0			
		€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Cheltuieli cu asigurarile si protectia sociala	RON									0	0			
		€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Cheltuieli cu personalul – total	RON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Alte cheltuieli de exploatare	RON	900	900	900	900	900	900	900	900	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
		€	250	250	250	250	250	250	250	250	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
13	Cheltuieli cu amortizarile si provizioanele	RON	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	18.000	18.000	18.000	14.000	18.000
		€	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
14	Cheltuieli pentru exploatare - total	RON	26.202	26.202	26.202	26.202	26.202	26.202	26.202	26.202	104.808	104.808	116.196	116.196	116.196
		€	7.278	7.278	7.278	7.278	7.278	7.278	7.278	7.278	29.113	29.113	32.277	32.277	32.277

MINISTERUL AGRICULTURII, PĂDURILOR, APELOR SI MEDIULUI

AGENTIA SAPARD

SECTIUNEA ECONOMICA

Proiectia contului de profit si pierdere activitate cu proiect

Nr. Crt	Categoria		Anul 1 TRIM I	TRIM II	TRIM III	TRIM IV	Anul 2 TRIM I	TRIM II	TRIM III	TRIM IV	Total an 1	Total an 2	Total an 3	Total an 4	Total an 5
	CursRON-Euro	3,6000													
	Venituri din exploatare														
1	Venituri din vanzarea marfurilor	RON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Productia vanduta	RON	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	247.968	247.968	283.392	283.392	283.392
		€	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220	68.880	68.880	78.720	78.720	78.720
3	Variatia stocurilor	RON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Alte venituri	RON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	**Venituri din exploatare – total**	RON	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	61.992	247.968	247.968	283.392	283.392	283.392
		€	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220	17.220	68.880	68.880	78.720	78.720	78.720
	Cheltuieli pentru exploatare														
6	Cheltuieli materiale – total	RON	16.002	16.002	16.002	16.002	16.002	16.002	16.002	16.002	64.008	64.008	72.396	72.396	72.396
		€	4.445	4.445	4.445	4.445	4.445	4.445	4.445	4.445	17.780	17.780	20.110	20.110	20.110
7	Cheltuieli cu lucrari si servicii executate de terti	RON	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	12.000	12.000	15.000	15.000	15.000
		€	833	833	833	833	833	833	833	833	3.333	3.333	4.167	4.167	4.167
8	Cheltuieli cu impozite, taxe si varsaminte asimilate	RON	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
		€	500	500	500	500	500	500	500	500	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
9	Cheltuieli cu personalul – total	RON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Alte cheltuieli de exploatare	RON	900	900	900	900	900	900	900	900	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
		€	250	250	250	250	250	250	250	250	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
11	Cheltuieli cu amortizarile si provizioanele	RON	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
		€	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	1.250	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
12	**Cheltuieli pentru exploatare - total**	RON	26.202	26.202	26.202	26.202	26.202	26.202	26.202	26.202	104.808	104.808	116.196	116.196	116.196
		€	7.278	7.278	7.278	7.278	7.278	7.278	7.278	7.278	29.113	29.113	32.277	32.277	32.277
14	**Rezultatul din exploatare**	RON	35.790	35.790	35.790	35.790	35.790	35.790	35.790	35.790	143.160	143.160	167.196	167.196	167.196
		€	9.942	9.942	9.942	9.942	9.942	9.942	9.942	9.942	39.767	39.767	46.443	46.443	46.443
	Venituri financiare – total														
16	Venituri financiare – total	RON									0	0			
		€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Cheltuieli financiare, din care														
18	Cheltuieli privind dobanzile	RON									0	0			
		€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Altele	RON									0	0			
		€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	**Cheltuieli financiare - total**	RON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	**Rezultatul financiar al exercitiului**	RON	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		€	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	**Rezultatul brut al exercitiului**	RON	35.790	35.790	35.790	35.790	35.790	35.790	35.790	35.790	143.160	143.160	167.196	167.196	167.196
		€	9.942	9.942	9.942	9.942	9.942	9.942	9.942	9.942	39.767	39.767	46.443	46.443	46.443
24	Impozit pe profit / venit	RON	5.726	5.726	5.726	5.726	5.726	5.726	5.726	5.726	22.906	22.906	26.751	26.751	26.751
		€	1.591	1.591	1.591	1.591	1.591	1.591	1.591	1.591	6.363	6.363	7.431	7.431	7.431
25	**Profit net**	RON	30.064	30.064	30.064	30.064	30.064	30.064	30.064	30.064	120.254	120.254	140.445	140.445	140.445
		€	8.351	8.351	8.351	8.351	8.351	8.351	8.351	8.351	33.404	33.404	39.013	39.013	39.013

MINISTERUL AGRICULTURII, PADURILOR, APELOR SI MEDIULUI

AGENTIA SAPARD

SECTIUNEA ECONOMICA

Flux de numerar - previziuni

	OPERATIUNEA/PERIOADA RON		Anul 1 al implementarii: Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna 4	Luna 5	Luna 6	Luna 7	Luna 8	Luna 9	Luna 10	Luna 11	Luna 12	Total Anul 1 al implementarii
I.	ACTIVITATEA DE INVESTITII SI FINANTARE														
A.	Total intrari de lichiditati din: (A1+A2+A3+A4)		0	0	0	0	0	87.600	0	7.000	87.600	0	46.726	43.311	272.237
	A1. Aport la capitalul social si contul intreprinzatorului									7.000			46.726		53.726
	A2. Vanzari de active, inclusiv TVA														0
	A3. Credite pe termen mediu si lung, din care: (A.3.1. + A.3.2.)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	A.3.1. Imprumut Banca														0
	A.3.2. Alte imprumuturi pe termen mediu si lung														0
	A4. Ajutor nerambursabil SAPARD							87.600			87.600			43.311	218.511
B.	Total iesiri de lichiditati prin: (B1+B2+B3)		43.800	43.800	43.800	43.800	43.800	43.800	43.800	43.800	43.800	43.800	43.028	0	481.028
	B1. Achizitii de active fixe corporale, inclusiv TVA														0
	B2. Achizitii de active fixe necorporale, inclusiv TVA														0
	B3. Cresterea investitiilor in curs		43.800	43.800	43.800	43.800	43.800	43.800	43.800	43.800	43.800	43.800	43.028	0	481.028
C.	Excedent/Deficit de lichiditati (A-B)		-43.800	-43.800	-43.800	-43.800	-43.800	43.800	-43.800	-36.800	43.800	-43.800	3.698	43.311	-208.791
	D1. Rambursari de Credite pe termen mediu si lung, din care: (D.1.1.+D.1.2.)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	D.1.1. Rate la imprumutul Banca														0
	D.1.2. Rate la alte Credite pe termen mediu si lung														0
	D2. Plati de dobanzi la Credite pe termen mediu si lung, din care: (D.2.1.+D.2.2.)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	D.2.1. La imprumutul Banca														0
	D.2.2. La alte Credite pe termen mediu si lung														0
E.	Flux de lichiditati din activitatea de investitii si finantare (C-D1-D2)		-43.800	-43.800	-43.800	-43.800	-43.800	43.800	-43.800	-36.800	43.800	-43.800	3.698	43.311	-208.791
II.	ACTIVITATEA DE EXPLOATARE SI ALTE ACTIVITATI														
F.	Incasari din activitatea de exploatare, inclusiv TVA (F1)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	F1. Vanzari aferente cu proiect														0
G.	Incasari din activitatea financiara														0
H.	Credite pe termen scurt														0
J.	Total intrari de numerar (F+G+H)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
K.	Plati pentru activitatea de exploatare, inclusiv TVA (dupa caz), din care:		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	Cheltuieli privind marfurile														0
2	Cheltuieli cu materiile prime														0
3	Cheltuieli cu materialele consumabile														0
4	Cheltuieli cu energia si apa														0
5	Alte cheltuieli materiale														0
6	Cheltuieli cu serviciile executate de terti														0
7	Cheltuieli cu impozite, taxe si varsaminte asimilate														0
8	Cheltuieli cu personalul angajat														0
9	Cheltuieli cu asigurarile si protectia sociala														0
10	Alte cheltuieli de exploatare														0
11	Cheltuieli cu amortizarile si provizioanele														0
L.	Flux brut inainte de plati pentru impozit pe profit si ajustare TVA (J-K)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
M.	Plati pentru impozite si taxe (M1-M2+M3)		0	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.698	-41.198
	M1. TVA de plata														0
	M2. TVA de recuperat			3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.698	41.198
	M3. Impozit pe profit														0
N1	Rambursari de credite pe termen scurt														0
N2	Plati de dobanzi la credite pe termen scurt														0
O1	Dividende														0
P.	Total plati, exclusiv cele aferente exploatarii (M+N1+N2+O1)		0	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-3.698	-41.198
Q.	Flux de numerar din activitatea curenta (L-P)		0	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.750	3.698	41.198
III.	FLUX DE LICHIDITATI (CASH FLOW)														
K11	Cheltuieli cu amortizarile si provizioanele		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
R.	Flux de lichiditati net al perioadei (Q+E+K11)		-43.800	-40.050	-40.050	-40.050	-40.050	47.550	-40.050	-33.050	47.550	-40.050	7.448	47.009	-167.593
S.	Disponibil de numerar al lunii precedente	229.990	229.990	186.190	146.140	106.090	66.040	25.990	73.540	33.490	440	47.990	7.940	15.388	229.990
T.	Disponibil de numerar curent (S+R)	229.990	186.190	146.140	106.090	66.040	25.990	73.540	33.490	440	47.990	7.940	15.388	62.397	62.397

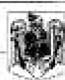
MINISTERUL AGRICULTURII, PĂDURILOR, APELOR SI MEDIULUI

AGENTIA SAPARD

SECTIUNEA ECONOMICA

Flux de numerar - previziuni

OPERATIUNEA/PERIOADA RON		Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna 4	Luna 5	Luna 6	Luna 7	Luna 8	Luna 9	Luna 10	Luna 11	Luna 12	Anul 2 al implementarii	Total An 1	Total An 2	Total An 3	Total An 4	Total An 5
		Anul 2 al implementarii													Total anii 1-5				
I. ACTIVITATEA DE INVESTITII SI FINANTARE																			
A. Total intrari de lichiditati din: (A1+A2+A3)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A1. Aport la capitalul social si contul intreprinzatorului														0					
A2. Vanzari de active, inclusiv TVA														0					
A3. Credite pe termen lung, din care (A.3.1 + A.3.2)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A.3.1. Imprumut Banca														0					
A.3.2. Alte imprumuturi pe termen lung														0					
A4. Ajutor nerambursabil SAPARD														0					
B. Total iesiri de lichiditati prin: (B1+B2+B3)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
B1. Achizitii de active fixe corporale, inclusiv TVA														0					
B2. Achizitii de active fixe necorporale, inclusiv TVA														0					
B3. Cresterea investitiilor in curs														0					
C. Excedent/Deficit de lichiditati (A-B)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D1. Rambursari de Credite pe termen mediu si lung, din care (D.1.1+D.1.2)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D.1.1. Rate la imprumutul Banca														0					
D.1.2. Rate la alte Credite pe termen mediu si lung														0					
D2. Plati de dobanzi la Credite pe termen mediu si lung, din care (D.2.1+D.2.2)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
D.2.1. La imprumutul Banca														0					
D.2.2. La alte Credite pe termen mediu si lung														0					
E. Flux de lichiditati din activitatea de investitii si finantare (C-D1-D2)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
II. ACTIVITATEA DE EXPLOATARE SI ALTE ACTIVITATI																			
F. Incasari din activitatea de exploatare, inclusiv TVA (F1)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	295.082	295.082	337.236	337.236	337.236
F1. Vanzari aferente proiect														0	295.082	295.082	337.236	337.236	337.236
G. Incasari din activitatea financiara														0					
H. Credite pe termen scurt														0					
J. Total intrari de numerar (F+G+H)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	295.082	295.082	337.236	337.236	337.236
K. Plati pentru activitatea de exploatare, inclusiv TVA (deductibila), din care:		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	119.934	119.934	133.485	133.485	133.485
1 Cheltuieli privind marfurile														0					
2 Cheltuieli cu materiile prime														0	59.160	59.160	65.352	65.352	65.352
3 Cheltuieli cu materialele consumabile														0	5.141	5.141	5.881	5.881	5.881
4 Cheltuieli cu energia si apa														0	21.429	21.429	24.485	24.485	24.485
5 Alte cheltuieli materiale														0	8.428	8.428	8.428	8.428	8.428
6 Cheltuieli cu serviciile executate de terti														0	14.280	14.280	17.850	17.850	17.850
7 Cheltuieli cu impozite, taxe si varsaminte asimilate														0	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
8 Cheltuieli cu personalul angajat														0	0	0	0	0	0
9 Cheltuieli cu asigurarile si protectia sociala														0	0	0	0	0	0
10 Alte cheltuieli de exploatare														0	4.294	4.294	4.294	4.294	4.294
11 Cheltuieli cu amortizarile si provizioanele														0	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
L. Flux brut inainte de plati pentru impozit pe profit si ajustare TVA (J-K)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	175.148	175.148	203.751	203.751	203.751
M. Plati pentru impozite si taxe (M1-M2+M3)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	54.894	54.894	63.306	63.306	63.306
M1. TVA de plata														0	47.114	47.114	50.844	50.844	50.844
M2. TVA de recuperat														0	15.128	15.128	17.289	17.289	17.289
M3. Impozit pe profit														0	22.908	22.908	29.751	29.751	29.751
N1. Rambursari de credite pe termen scurt														0					
N2. Plati de dobanzi la credite pe termen scurt														0					
O1. Dividende														0					
P. Total plati, exclusiv cele aferente exploatarii (M+N1+N2+O1)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	54.894	54.894	63.306	63.306	63.306
Q. Flux de numerar din activitatea curenta (L-P)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	120.254	120.254	140.445	140.445	140.445
III. FLUX DE LICHIDITATI (CASH FLOW)																			
K11 Cheltuieli cu amortizarile si provizioanele		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
R. Flux de lichiditati net al perioadei (Q+E+K11)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	138.254	138.254	158.445	158.445	158.445
S. Disponibil de numerar al lunii precedente	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	200.651	338.905	497.351	655.796
T. Disponibil de numerar curent (S+R)	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	62.397	200.651	338.905	497.351	655.796	814.241



MINISTERUL AGRICULTURII, PADURILOR,APELOR SI MEDIULUI

AGENTIA SAPARD

SECTIUNEA ECONOMICA

INDICATORI FINANCIARI

Nr.crt.	Specificatie	Total anul 1	Total anul 2	Total anul 3	Total anul 4	Total anul 5
	Curs RON/€	3,6000				
		EURO	EURO	EURO	EURO	EURO
1	**Valoare investitie(Vi)**= valoarea totala a proiectului fara TVA	122.174,98				
2	**Veniturile din exploatare (Ve)** = veniturile realizate din activitatea curenta, conform obiectului de activitate al solicitantului. Ve se calculeaza pornind de la fizic (cantitati de produse, volumul productiei, servicii) tinand cont de preturi/tarife pe unitate de masura diferentiat pentru fiecare obiect de activitate (masura/submasura)	68.880	68.880	78.720	78.720	78.720
3	**Cheltuieli de exploatare (Ce)**= cheltuielile generate de derularea activitatii curente. Sunt cheltuielile aferente veniturilor din exploatare si se calculeaza in functie de domeniul de activitate, consumuri specifice pentru fiecare submasura in parte.	29.113	29.113	32.277	32.277	32.277
4	**Rezultatul din exploatare (Re)= rezultatul din activitatea curenta.(exprimat in RON) Se calculeaza: Re = Ve - Ce (trebuie sa fie minim 10% din Ve)**	39.767	39.767	46.443	46.443	46.443
5	**Profitul net (Pn)**= rezultatul final al exercitiului financiar (anual) din care s-a scazut impozitul pe profit.	33.404	33.404	39.012	39.012	39.012
6	**Durata de recuperare a investitiei (Dr)**= indicator ce exprima durata de recuperare a investitiei (exprimat in ani) mediu= profit net mediu pe orizontul d Dr – exprimat in ani – trebuie sa fie maxim 7 ani	3 ANI, 5 luni si 1 zile				
7	**Rentabilitatea capitalului investit (Re)= Pn/Vi x 100 (%)** trebuie sa fie minim 5%	27,34%	27,34%	31,93%	31,93%	31,93%
8	**Cheltuieli financiare (Cf)**= cheltuielile cu dobanzile la creditele contractate pentru orizontul de timp prognozat	0	0	0	0	0
9	**Gradul de acoperire a cheltuielilor financiare (Ga)** = modul in care cheltuielile financiare (dobanzi bancare la creditele contractate) pot fi acoperite din rezultatul activitatii curente **Ga = Re/Cf** – trebuie sa fie supraunitar pe fiecare an al orizontului	Nu este cazul	Nu este cazul	Nu este cazul	Nu este cazul	Nu este cazul
10	**Rata indatorarii**(Total datorii/Total activ): **RI=TD/TA max 60%**	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
11	**Rata acoperirii prin fluxul de numerar** (Flux brut inainte de plati pentru impozit pe profit si exclusiv TVA/dobanzi+plati leasing+rambursarea datoriilor): **RAFN = IN / (Dob.+Leas.+Dat.) >= 1.2**	Nu este cazul	Nu este cazul	Nu este cazul	Nu este cazul	Nu este cazul
12	**Rata de actualizare**	8%				
13	**Valoare actualizata neta VAN > 0**	417.979,15				

STRATEGIA DE MARKETING
pentru
Înfiinţarea unei pensiuni turistice rurale în satul X, judetul Z

Întreprindere : Asociaţia Familială RURAL PENSION;
Cod postal / Satul X, Judetul Z;
Strada :
Telefon / Fax:
Consultant / Data :

<u>CREAREA OFERTEI</u>

Număr de camere / Paturi: 6 camere / 12 paturi

Dotări: Pensiune de 3 flori (margarete), cu dotări suplimentare pentru activităţi sportive şi de agrement (sală de fitness şi un loc de joacă pentru copii).

Cazarea: Fiecare cameră are o suprafaţă minimă de 13 mp şi este dotată cu baie proprie, instalaţie de încălzire, televizor şi telefon.

Masa: Sala de mese cu capacitatea de 12 locuri, este dotată cu mobilier adecvat , şi inventar de servire. Micul dejun este inclus în preţul cazării. Se poate oferi pensiune completă.

Bucătăria este igienică şi este prevăzută distinct cu spaţii pentru spălător vase şi veselă , pentru preparări carne, legume; spaţiul este dotat cu echipamente de preparare a hranei şi sunt prevăzute spaţii pentru păstrarea şi conservarea alimentelor (cămară alimente, congelatoare şi frigidere);

Ce puteţi / doriţi să oferiţi?

În domeniul timpului liber:

- Organizare de programe turistice tematice (drumeţii, vizitarea principalelor obiective turistice ale zonei, cine cu foc de tabără, cine festive şi taraf cu lăutari, picnic cu produse naturale, prânz la stână, etc.);
- Activităţi de agrement şi relaxare: practicarea fitness-ului sau gimnasticii aerobice, drumeţii, etc.
- Utilizând toate dotările pensiunii se vor organiza programe complementare de agrement şi instruire destinate companiilor şi organizaţiilor medii (organizarea de sesiuni de instruire, traininguri outdoor, activităţi de recreere pentru oameni de afaceri sau mici întreprinzători etc.);

În ceea ce priveşte oferta generală de servicii:

- Servicii de cazare (la o capacitate maximă de 6 camere - 12 paturi); camerele sunt clasificate la 3 flori (margarete) şi includ baie cu duş, apă caldă, apă rece, încălzire centrală;
- Servicii de alimentaţie (mic dejun, prânz şi cină - la o capacitate maximă de 12 locuri); meniul va include mâncăruri specifice locului, asigurându-se opţiuni pentru persoanele care ţin diverse tipuri de regimuri şi vegetarieni;

Cum intenţionaţi să atrageţi atenţia oaspeţilor dumneavoastră asupra ofertei pe care o aveţi?

(x) Mapa de informare - va fi transmisă prin poştă companiilor înscrise la Oficiul Registrului Comerţului din judeţ şi împrejurimi

(x) Panou - va fi instalat la vedere pe drumul de acces

(x) Mini-broşuri

(x) Cărţi de vizita

(x) Website de prezentare .

În toate materialele de prezentare realizate se va urmări crearea unei identităţi coerente a pensiunii, accentuând elementul de agrement şi complementaritatea serviciilor oferite. Se vor urmări, ca şi clienţii, în special persoanele interesate de turismul rural, dar şi întreprinzătorii mici şi medii în căutarea unor locaţii ideale pentru desfăşurarea de activităţi de instruire (seminarii, mese rotunde, traininguri outdoor şi indoor).

Mini-broşurile şi cărţile de vizită vor conţine toate detaliile de contact şi prezentare necesare, incluzând imagini ale camerelor si dotărilor etc.

Website-ul de prezentare va include poze /imagini cu toate elementele pensiunii (camere, sala de mese, sala de fitness) şi va fi promovat pe internet prin postarea de bannere pe website-uri si portaluri cu trafic mare si includerea în alte portaluri turistice (www.pensiuni.ro, www.antrec.ro, www.tourconsult.ro, www.rustictravel.ro, www.agrarinfo.ro) şi motoare de căutare (google, yahoo).

Mapele de informare vor fi trimise prin poştă potenţialilor clienţi, fiind urmate de un telefon de follow-up pentru lămurirea unor eventuale întrebări şi discutarea, în detaliu, a nevoilor specifice ale clienţilor şi a posibilităţilor pensiunii de a veni în întâmpinarea lor. Prin ce particularităţi şi activităţi vă deosebiţi de ceilalţi ofertanţi?

Principalul atu al pensiunii este localizarea într-un decor deosebit de pitoresc, dominat de păduri de conifere şi foioase

În urma unui sondaj printre ciobanii mai în vârstă, s-au desprins mai multe lucruri interesante, ce duc la o cunoaştere a locului din multe puncte de vedere.

Principalele activităţi ce vor particulariza pensiunea sunt următoarele: -

- drumeţii pe trasee pitoreşti, încărcate de legende locale;
- organizarea săptămânal a unei cine la o stană din zonă;
- programe antistres (drumeţii, alimentaţie naturistă)

Care sunt grupurile ţintă pe care doriţi să le abordaţi (Cui se adresează oferta dvs)?

Investiţia nouă propusă îşi îndreaptă atenţia spre:

• drumeţii, amatori de turism rural;

• firme romaneşti şi instituţii locale, zonale şi regionale, pentru organizarea de evenimente tematice, team buildinguri, etc;

• angajaţii unor firme transnaţionale dar şi persoane cu venituri medii în căutarea de servicii turistice în zonă.

Cerinţa acestor grupuri ţintă, bine reprezentate în zonă, este orientată spre servicii de calitate pentru agrement şi sport, cazare şi alimentaţie publică, organizarea de evenimente (team building, etc.), activităţi recreative, de destindere.

Ce întreprindeţi pentru a asigura o atmosferă rurală a spaţiului dumneavoastră? Pentru asigurarea unei atmosfere rurale se vor folosi decoraţiuni interioare cu materiale tradiţionale - placaje cu piatră, lemn, etc. - şi integrarea în meniul oferit a mâncărurilor specifice locale, inclusiv meniuri vegetariene, precum şi costumaţia personalului adaptată la specificul local şi evenimentele speciale.

În plus, spaţiile exterioare vor fi dotate cu zone verzi şi amenajări florale, iar un grătar amenajat pe terasă va adăuga un caracter pitoresc întregului ansamblu. Se vor folosi, în plus tarafuri de muzică lăutărească în serile speciale.

STABILIREA PRETULUI / GRADULUI DE OCUPARE

Câte zile ocupate pe cameră:

Preţul mediu:10 Euro /persoană - 20 Euro /cameră (incluzând micul dejun)

Gradul de ocupare estimat variază în funcţie de sezon dar se estimează un grad de ocupare mediu de 70% în primii doi ani şi 80% (288 de zile) in următorii trei ani de exploatare.

Prin ce activităţi aţi putea să creşteţi gradul de ocupare (numărul de zile în care este ocupată camera) ?

(x) Oferte pauşal (extrasezon)

Care: Sesiuni de team building pentru grupuri mici-mijlocii;

(x) Programe speciale de câte o săptămână

Care: Programe tematice (în funcţie de anotimp) şi drumeţii, programe antistres;

(x) Programe speciale de sfârşit de săptămână

Care: Seri cu specific local, tarafuri

(x) Programe speciale care se adresează anumitor categorii de persoane (grupuri ţintă)

- Organizarea de sesiuni de team building şi traning outdoor pentru companii mici şi mijlocii din zonă
- Cantonamente pentru sportivi

La ce preţ veţi închiria / intenţionaţi să închiriaţi?

Camera dublă 20 Euro (Lei)/Zi cu mic dejun inclus

Care este raportul dumneavoastră calitate/preţ?

satisfăcător

Care sunt serviciile suplimentare care ar putea creşte încasările dumneavoastră? În strategia de dezvoltare a pensiunii se are în vedere ca pe viitor să se realizeze şi o piscină exterioară şi un teren de baschet.

STRATEGIE DE MARKETING

PUBLICITATE ŞI RELAŢII CU PUBLICUL

Cu ce faceţi /intenţionaţi să faceţi publicitate?

(x) Prospecte distribuite prin poştă;
(x) Pliante;
(x) Cărţi de vizită;
(x) Bannere
( ) Mapa informativă în cameră;
( ) Cărţi poştale;
(x) Plăcuţe indicatoare / Panouri
( ) Cadouri oferite oaspeţilor
( ) Scrisori publicitare
(x) Anunţuri
(x) Pagina de internet
(x) Înregistrare în cataloage Antrec
(x) Înregistrare în pliante locale - ale agenţiilor de turism locale

(x) Colaborări cu agenţii / birouri de turism din regiune

(x) Colaborări cu alte pensiuni pentru realizarea unor pachete de servicii complexe, la care oferta sa fie extrem de diversificată .În acest caz, oferta noastră se va axa pe drumeţii, programe naturiste (inclusiv meniu), programe antistres.

(x) Acţiuni speciale- seri ale naţionalităţilor , cu bucătărie tradiţională şi tarafe.

(x) Ziua porţilor deschise cu festivitate oficială de deschidere precum şi marcarea anuală a datei de inaugurare a pensiunii.

COOPERARE/COLABORATORI

Aveţi posibilitatea unor oferte comune, realizate împreună cu alţi ofertanţi?

Se va realiza înscrierea pensiunii în reţeaua Antrec care, pe lângă promovarea pe website, oferă posibilitatea construirii unor circuite turistice rurale/pelerinaje împreună cu alţi ofertanţi din zonă şi, implicit, a unor oferte comune. În plus, se urmăreşte colaborarea cu agenţii de turism locale şi înscrierea în ofertele acestora.

Există posibilitatea colaborării cu restaurantele şi hotelurile din localitate?

Colaborarea s-ar putea realiza cu unităţi similare din alte zone turistice apropiate, realizându-se oferte turistice în comun.

Oferta pensiunii va cuprinde:

(x) Oferte de produse caracteristice turismului rural - 30% din produsele alimentare vor fi de origine locală - lapte proaspăt, brânză, fructe, ouă etc.

(x)Oferta de mâncăruri va cuprinde şi specialităţi cu specific regional - Oferta gastronomica va cuprinde mâncăruri şi specialităţi cu specific, inclusiv vegetarian

(x) Se vor oferi şi vor fi promovate băuturi alcoolice locale

Aveţi posibilitatea să discutaţi cu alţi ofertanţi despre raportul calitate /preţ al ofertelor dumneavoastră?

Pentru întocmirea studiului de fezabilitate, a planului de afaceri si a celui de marketing s-a realizat o cercetare preliminară a ofertelor disponibile în zonă, ocazie cu care s-au analizat din punctul de vedere al raportului preţ /calitatea şi complexitatea serviciilor oferite, toate ofertele competiţiei. În funcţie de acestea, s-a luat decizia de a propune un tarif mediu în oferta pensiunii turistice, pentru a atrage potenţialii clienţi.

Anexa 1.

ANEXE

PLAN DE AFACERI

(*model*)

<maxim 40 de pagini, inclusiv eventualele anexe>

A. DATE DE IDENTIFICARE A AGENTULUI ECONOMIC

1. Numele societăţii:
2. Număr de înregistrare:
- **la Oficiul Registrului Comerţului: J – ;**
- **cod fiscal/cod unic de înregistrare**

3. Forma juridică de constituire (**SRL / SA / SCA / SNC)**
4. Adrese, tel, fax de la:
- **Sediul social**
- **Punct de lucru**
- **Birouri**
- **Secţia de producţie**

5. Tipul activităţii principale şi codul CAEN
6. Natura capitalului
7. Capital social ________________ Lei, la data _________________
8. Asociaţi / acţionari:
- **Asociaţi / acţionari**

Persoane fizice:
- Adresa completă
- nr. telefon
- Actiuni (%)

1.
2.
3.
....

Persoane juridice:
- Adresa completă
- nr telefon
- înregistrare, cod fiscal

Număr angajaţi
Actiuni (%)

1.
2.
3.
Total 100%

B. CONDUCEREA ŞI PERSONALUL SOCIETĂŢII

1. Conducerea societăţii
Funcţia actuală
Numele şi Prenumele
Studii
Experienţa profesională (cu precizarea funcţiei, a responsabilităţilor şi a perioadei)

2. Personalul
Număr total de salariaţi, din care:
• cu contract de muncă pe durată nedeterminată
Structura numerică de personal (de anexat organigrama):
conducerea societăţii:
personal direct productiv:
- recepţioneri;
- cameriste;
- alte calificări (precizaţi care)

personal indirect productiv:
- administrativ
- marketing
- desfacere
- alte departamente (precizaţi care)

C. DESCRIEREA ACTIVITĂŢII CURENTE A SOCIETĂŢII

1. Istoric al activităţii

2. Produsele / Serviciile(sortimente, calitate, cantitate, evoluţie în timp etc.)

3. Principalii furnizori de materii prime
Materia primă
Denumirea furnizorului (adresa)
Pondere (**%** *)
* Ponderea
furnizorului in aprovizionarea cu materia prima respectivă

4. Descrierea sumară a procesului tehnologic actual (dacă este cazul se pot aduce detalii într-o anexă la acest plan)

5. Date privind principalele mijloace fixe aflate în proprietatea societăţii

Nr.
crt.
Categoria şi denumirea grupei de mijloace fixe
Valoarea (mii lei)
Total

D. PIAŢA ACTUALĂ A SOCIETĂŢII

1. Principalii clienţi (specificaţi ţara pentru clienţii externi sau judeţul şi localitatea pentru cei interni)

Denumire client
Adresa
Anul şi valoarea tranzacţiilor - mii lei -

2. Sistemul de distribuţie actual şi previzionat

3. Concurenţii

4. Definirea pieţelor specifice şi poziţia produselor/servicilor societăţii pe fiecare dintre aceste pieţe. Evoluţia şi tendinţele pieţelor.

E. PREZENTAREA PROIECTULUI PENTRU CARE SE SOLICITĂ AJUTOR FINANCIAR NERAMBURSABIL

1. Tipul investiţiei (bifaţi opţiunile care vi se potrivesc)

Investiţie nouă
Mărirea capacităţii de producţie şi/sau a capacităţii de a oferi servicii
Diversificarea producţiei
Creşterea productivităţii
Altele (specificaţi)

2. Achiziţie de maşini/utilaje/echipamente/instalaţii

• Descriere;
• Ţara de origine a bunurilor achiziţionate;
• Valoare estimată (lei).

3. Alte activităţi de investiţii necesare (reabilitare de clădiri, alte echipamente, licenţe etc. – descriere)

4. Care sunt obiectivele pe care doriţi să le atingeţi prin această achiziţie?

5. Produsele/serviciile care se vor realiza cu utilajele /instalaţiile/ echipamentele (cu excepţia autovehiculelor) achiziţionate prin acest Subprogram

6. Descrierea procesului tehnologic (detaliile se pot anexa la plan) **prin care se vor realiza produsele/serviciile descrise mai sus la punctul 5, cu precizări despre:**

- Celelalte investiţii care sunt finanţate de societatea comercială sau din alte surse (clădiri, alte utilaje etc.)
- Impactul asupra mediului (efecte; studiu, autorizaţie dacă există)
- Asigurarea cu utilităţi (electricitate, apă, gaze etc.; parametri, disponibilitate, calitate etc.)

7. Principalii furnizori de materii prime, necesare realizării produselor/serviciilor de la punctul 5

Materia primă
Denumire furnizor
Pondere (% *)
Periodicitate estimată

8. Principalii furnizori (cel puţin 3) de pe piaţă pentru fiecare dintre utilajele, instalaţiile sau echipamentele pentru care se solicită finanţare prin Subprogram. (Precizaţi spre care furnizori vă îndreptaţi atenţia şi de ce – dacă aveţi deja o opţiune).

9. Graficul de realizare a întregii investiţii (toate acţiunile finanţate sau nu de acest Subprogram, care vor contribui la realizarea produselor/serviciilor, de la punctul 4)

Planificarea implementării
activităţii
Nr.
crt.
Activitatea prevăzută
Durata de realizare
Luna 1
Luna 2
Luna 3
Luna n

10. Modificările necesare la echipamente, clădirile existente.

11. Modificările necesare în structura şi numărul personalului angajat, inclusiv estimarea numărului de noi angajaţi care vor proveni din forţa de muncă neocupată din zonă.

F. DATE PRIVIND PIAŢA POTENŢIALĂ ŞI PROMOVAREA PRODUSELOR

(realizate cu utilajele/instalaţiile/echipamentele pentru care se solicită ajutor financiar nerambursabil)

1. Volumul de vânzări estimat pentru următori 3 ani

2. Principalii clienţi potenţiali

Numele

Produsul % din

- vânzări
- estimare

Valoarea anuală, (lei) - estimare -

3. Definirea pieţelor specifice şi poziţia produsului / produselor societăţii pe fiecare dintre aceste pieţe. Evoluţia şi tendinţele pieţelor.

4. Date privind concurenţii

5. Cum se va organiza desfacerea produselor.

6. Acţiuni de promovare a vânzărilor.

G. PLANUL DE FINANŢARE AL AFACERII ŞI PROIECŢIILE FINANCIARE PENTRU URMĂTORII 3 ANI DUPĂ PRIMIREA AJUTORULUI FINANCIAR NERAMBURSABIL

(Ce cheltuieli de producţie estimaţi? Dar profitul? Rata profitabilităţii = 100xProfit/ cheltuieli de producţie =? Sursele de finanţare ale investiţiei de unde se asigură? etc.)

H. IPOTEZE ŞI RISCURI MAJORE

1. Care sunt ipotezele principale pe care le-aţi folosit în elaborarea proiectului dv. de investiţii?

2. Care sunt riscurile majore pe care le anticipaţi în cadrul afacerii/investiţiei dv.?

(listaţi-le în ordinea importanţei)

3. Ce puteţi face pentru a minimiza primele trei riscuri dintre cele mai serioase?

I. ALTELE

Vă rugăm să adăugaţi/anexaţi orice alte elemente pe care le consideraţi relevante pentru a evidenţia faptul că aţi analizat în detaliu problemele generate de implementarea acestui proiect, inclusiv eficienţa lui economică.

***** Tabel** (*Tabelul este orientativ.*)

Situaţia actuală şi previzionată a veniturilor

Fără proiect

An 1

An 2

An 3

1. VENITURI (suma producţiilor valorice)

1.1. Producţie fizică *)
1.2. Preţ unitar
1.3. Producţie valorică (1.1 x 1.2.)
2. COSTURI DIRECTE
2.1. Forţa de muncă directă
2.2. Materiale
2.3. Combustibili
2.4. Alte costuri directe
3. AMORTIZARE (a investiţiei)
4. COSTURI INDIRECTE
4.1. Forţa de muncă indirectă
4.2. Alte costuri
5. PROFIT BRUT
6. Impozit pe profit (25%)
7. PROFIT NET (5 – 6)
8. INVESTIŢIE:
*) pentru fiecare produs

Listă de control pentru piaţa bunurilor de consum*

Produsul/serviciul este cumpărat:
1.- în mod frecvent, fiind destinat satisfacerii unei nevoi esenţiale?
2.- ca o plăcere sau un lux?
3.- cel mai adesea având destinaţia de cadou?
4.- numai în urma unei analize lungi şi serioase?
5.- la sfatul altora?
6.- şi utilizat doar de client?
7.- frecvent în urma unui impuls de moment, fără a sta prea mult pe gânduri?
8.- pentru a permite clientului să se bucure de timpul liber/
9.- pentru a permite consumatorului să beneficieze de un standard de viaţă superior?
10.- pentru a permite consumatorului sa facă economie de timp şi să transforme muncile casnice în activităţi mai uşoare şi, pe cât posibil, plăcute?
11.- pentru a permite clientului să facă economie de bani?
12.- pentru a rezolva probleme practice?
13.- pentru a face faţă unor urgenţe?
14.- întotdeauna pentru aceleaşi scopuri sau utilizări?
15.-pentru mai multe scopuri sau utilizări diferite?
16.- pentru a ajuta consumatorul să se integreze într-un anume grup social, să beneficieze de un anumit stil de viaţă, sau să-şi creeze o anumită imagine?

Ce caracteristică este cea mai relevantă pentru împărţirea pe categorii a cumpărătorilor produsului respectiv?
1.- sexul?
2.- vârsta?
3.- starea civilă şi numărul de copii?
4.- localizarea gospodăriei?
5.- tipul locuinţei (casă, apartament, ipotecată, închiriată)?
6.- caracteristicile zonei?
7.- nivelul veniturilor?
8.- nivelul veniturilor disponibile?
9.- statutul de angajat, şomer, pensionar?
10.- gradul de pregătire?
11.- apartenenţa la cluburi şi asociaţii?
12.- cum îşi petrec timpul liber?
13.- în ce constă viaţa lor socială?
14.- participarea la activităţi sportive?
15.- activităţi şi practici religioase?
16.- apartenenţa etnică?
17.- obiceiuri şi tradiţii locale sau religioase?
18.- opinii politice?
19.- preocupări privind mediul înconjurător?
20.- aspiraţii legate de stilul de viaţă?

---

* *Gary Jones, Primii paşi în afaceri, Ed. Teora, Bucureşti, 1997 pag.53-54*

Anexa 3

Model de act constitutiv

ACT CONSTITUTIV AL SOCIETĂŢII CU RĂSPUNDERE LIMITATĂ

" . . …………" S.R.L.

Subsemnaţii:

• D . . . . , domiciliat în . . . . , str. . . . . nr. . . . . , bloc . . . . . , scara . . . . . , etaj . . . . . , apartament . . . . , sector/judet . . . . , născut la data de (ziua, luna, anul) . . . . în (localitatea) . . . . sector/judeţ . . . ., fiul lui . . . . şi al . . . . , posesorul buletinului (cărţii) de identitate seria . . . . . nr. . . . . eliberat de . . . ., cod numeric personal . . . . , în calitate de **asociat**

• D . . . . , domiciliat în . . . . , str. . . . . nr. . . . . , bloc . . . . . , scara . . . . . , etaj . . . . . , apartament . . . . ., sector/judeţ . . . ., născut la data de (ziua, luna, anul) . . . . în (localitatea) . . . . sector/judet . . . ., fiul lui . . . . şi al . . . ., posesorul buletinului (cărţii) de identitate seria . . . . nr. . . . . , eliberat de . . . ., cod numeric personal . . . . , în calitate de **asociat**

sau

• S.C. . . . . S.N.C./S.C.S./S.A./S.R.L., cu sediul social în (localitatea) . . . . , str. . . . . nr. . . . ., bloc . . . ., scara . . . . . ., etaj . . . . , apartament . . . ., judeţ/sector . . . . , înregistrată la Oficiul Registrului Comerţului . . . . sub nr. . . . ., din . . . . , cod fiscal nr. . . . . din . . . . , având contul nr. . . . ., deschis la . . . . , reprezentată de . . . . , cu funcţia de . . . . , în calitate de **asociat**

• S.C. . . . . S.N.C./S.C.S./S.A./S.R.L., cu sediul social în (localitatea) . . . . , str. . . . . nr. . . . . , bloc . . . ., scara . . . . . ., etaj . . . . , apartament . . . ., judeţ/sector . . . . , înregistrată la Oficiul Registrului Comerţului . . . . , sub nr. . . . . , din . . . ., cod fiscal nr. . . . . din . . . ., având contul nr. . . . . , deschis la . . . ., reprezentată de . . . ., cu funcţia de . . . . , în calitate de **asociat**

sau

• S.C. . . . . S.N.C./S.C.S./S.A./S.R.L., cu sediul social în (localitatea) . . . ., str. . . . . nr. . . . . . . , bloc . . . ., scara . . . . . ., etaj . . . . , apartament . . . ., judeţ/sector . . . . , înregistrată la Oficiul Registrului Comerţului . . . . , sub nr. . . . . din . . . ., cod fiscal nr. . . . . din . . . ., având contul nr. . . . . , deschis la . . . . , reprezentată de . . . ., cu funcţia de . . . ., în calitate de **asociat**

• D . . . ., domiciliat în . . . . , str. . . . . nr. . . . . , bloc . . . . . , scara . . . . . , etaj . . . . . , apartament . . . . , sector/judeţ . . . . , născut la data de (ziua, luna, anul) . . . . în (localitatea) . . . . sector/judeţ . . . ., fiul lui . . . . şi al . . . ., posesorul buletinului (cartii) de identitate seria . . . . . nr. . . . . , eliberat de . . . . , cod numeric personal . . . . , în calitate de **asociat** ,

au convenit să încheie prezentul Act constitutiv, pentru constituirea unei societăţi cu răspundere limitată, în conformitate cu dispoziţiile Legii nr. 31/1990, ale tuturor prevederilor legale în vigoare aplicabile societăţilor comerciale, precum şi ale prevederilor prezentului Act constitutiv.

CAPITOLUL I - FORMA, DENUMIREA, SEDIUL, DURATA, OBIECTUL DE ACTIVITATE

1. FORMA JURIDICĂ A SOCIETĂŢII

1.1. Societatea este persoană juridică română constituită în forma societăţii cu răspundere limitată.

1.2. În cazul în care adunarea generală va hotărâ transformarea formei juridice a societăţii, această transformare va determina în mod obligatoriu modificarea pct. 1.1 de mai sus, precum şi îndeplinirea formalităţilor de autorizare, publicitate, înmatriculare şi înregistrare, impuse de lege pentru înfiinţarea societăţii.

2. DENUMIREA SOCIETĂŢII

2.1. Denumirea societăţii este ". . . . . " S.R.L., în conformitate cu dovada privind disponibilitatea firmei nr. . . . . din . . . .

2.2. În toate actele, publicaţiile, facturile şi orice alte documente emanând de la societate, denumirea societăţii va fi urmată de iniţialele S.R.L., sediul, numărul de înmatriculare în Registrul Comerţului şi codul fiscal.

3. SEDIUL SOCIETĂŢII

3.1. Sediul societăţii este în . . . . , str. . . . . nr. . . . . . ., bl. . . . . ., sc. . . . . , et. . . . . . . , ap. . . . . sector/judeţ . . . .

3.2. Societatea îşi va putea schimba sediul şi va putea înfiinţa sucursale, filiale, puncte de lucru, birouri, reprezentanţe, agenţii oriunde în România sau în străinătate numai în urma hotărârii Adunării generale, cu respectarea dispoziţiilor legale în vigoare.

3.3. Deţinerea spaţiilor necesare desfăşurării activităţii societăţii se va face în oricare dintre formele îngăduite de lege: contract de închiriere, contract de asociere, act de vânzare-cumpărare, donaţie şi altele.

4. DURATA SOCIETĂŢII

4.1. Durata de funcţionare a societăţii este nelimitată, cu începere de la data înmatriculării în Registrul Comerţului.

sau

4.1. Durata de funcţionare a societăţii este de . . . . ani, cu începere de la data înmatriculării în Registrul Comertului.

4.2. Durata de funcţionare a societăţii poate fi prelungită în condiţiile legii, pe baza hotărârii Adunarii generale a asociaţilor.

5. OBIECTUL DE ACTIVITATE

5.1. Conform nomenclatorului privind clasificarea activităţilor din economia naţională - CAEN, obiectul de activitate al societăţii este:

Domeniul principal de activitate: . . . .;

Activitatea principală: . . . .

5.2. Societatea va putea desfăşura în subsidiar şi alte activităţi precum: . . . .

5.3. Aceste activităţi se vor realiza împreună sau separat, în oricare dintre domeniile arătate, societatea urmând a desfăşura toate acele activităţi conexe necesare realizării obiectului de activitate propus, în conformitate cu reglementările legale existente.

5.4. Asociaţii se obligă să obţină avizele şi autorizaţiile necesare desfaşurării obiectului de activitate.

5.5. Societatea îşi va putea realiza obiectul de activitate atât în România, cât şi în străinătate, precum şi în zone libere, în lei sau în valută, în orice condiţii, cu respectarea dispoziţiilor legislaţiei în vigoare.

5.6. Societatea va putea participa, în calitate de acţionar sau asociat, la alte societăţi comerciale, în condiţiile legislaţiei în vigoare.

5.7. Societatea va putea desfăşura orice altă activitate legată direct sau indirect de obiectul său sau îşi va putea lărgi, modifica şi adapta obiectul de activitate, în condiţiile prevăzute de prezentul act constitutiv şi cu respectarea legislaţiei în vigoare.

CAPITOLUL II - CAPITALUL SOCIAL

6. CAPITALUL SOCIAL

6.1. Asociaţii au hotărât ca societatea să aibă un capital social în valoare de . . . . lei, respectiv . . . .

6.2. Capitalul social este divizat în . . . . părţi sociale egale şi indivizibile, fiecare având o valoare nominală de minimum 10 lei, subscrise şi integral vărsate de toţi asociaţii la data constituirii societăţii.

6.3. Capitalul social al societăţii este asigurat de asociaţi prin aporturi în numerar sau/şi, după caz, în natura.

6.4. Bunurile care vor fi eventual constituite ca aport social în natură la capitalul social, pe parcursul desfaşurării activităţii societăţii, vor deveni proprietatea acesteia şi nu vor putea fi înstrăinate decât cu acordul, în unanimitate, al Adunării generale a asociaţilor. În cazul retragerii sau al excluderii unuia dintre asociaţi, acesta din urmă are dreptul la restituirea contravalorii aportului la capitalul social, evaluat oficial la data respectivă, dupa deducerea eventualelor creanţe ale societăţii din contravaloarea aportului mai sus menţionat.

6.5. Asociaţii vor decide ulterior, în condiţiile legii şi ale prezentului act constitutiv, cu privire la majorarea sau diminuarea capitalului social, dupa caz.

6.6. Asociaţii se obligă să menţină o valoare netă minimă a capitalului, în conformitate cu prevederile legii aplicabile societăţilor ce desfăşoară activităţi în domeniul circulaţiei bunurilor incluse în obiectul de activitate.

7. APORTURILE ASOCIAŢILOR

7.1. . . . . subscrie . . . . părţi sociale, în valoare totală de . . . . lei, reprezentând . . . . % din capitalul social;

. . . . subscrie . . . . părţi sociale, în valoare totală de . . . . lei, reprezentând . . . . % din capitalul social;

7.2. Participarea asociaţilor la beneficii şi pierderi se determină în raport cu numărul şi valoarea părţilor sociale deţinute, conform legii.

7.3. Orice modificare ulterioară a ratei de schimb valutar (sau a leului) nu va afecta varsămintele deja efectuate şi nu poate duce la modificarea procentelor participării asociaţilor la capitalul social al societăţii.

7.4. Asociaţii iniţiali şi ulteriori sunt obligaţi să depună integral aporturile subscrise, la data şi în limitele unei asemenea subscripţii, în conformitate cu cerinţele legii.

8. PĂRŢILE SOCIALE

8.1. Deţinerea de părti sociale implică de drept recunoaşterea şi însuşirea prevederilor actului constitutiv al societăţii, cu toate modificările şi completările ulterioare.

8.2. Părţile sociale sunt egale ca valoare şi indivizibile, conferind asociaţilor dreptul să-şi primească dividendele.

8.3. Cesiunea parţială sau totală a părţilor sociale către terţi se face cu acordul asociaţilor şi cu respectarea dreptului de preemţiune, precum şi a condiţiilor de fond şi de formă, prevăzute de lege.

8.4. În caz de deces al unui asociat, părţile sociale se transmit prin moştenire legală sau testamentară, potrivit legii.

8.5. Fiecare parte socială dă dreptul asociaţilor la un vot în adunările societăţii.

9. MAJORAREA CAPITALULUI SOCIAL

9.1. Capitalul social poate fi majorat în baza hotărârii Adunării generale, prin admiterea de noi asociaţi, prin includerea de rezerve sau profituri cuvenite asociaţilor, efectuarea de noi aporturi de capital în numerar şi/sau în natură, acestea din urmă fiind evaluate de către experţi sau prin alte modalităţi legale.

9.2. Majorarea capitalului social se va realiza conform procedurii prevăzute de lege.

10. REDUCEREA CAPITALULUI SOCIAL

10.1. Capitalul social poate fi redus în baza hotărârii Adunării generale a asociaţilor, cu condiţia de a nu depăşi limita minimă prevăzută de lege. Într-un asemenea caz, se vor arăta motivele pentru care se face reducerea şi procedeul care va fi utilizat pentru efectuarea ei.

10.2. Hotărrea de reducere a capitalului social devine operantă numai după expirarea termenelor legale.

CAPITOLUL III - DREPTURILE ŞI OBLIGAŢIILE ASOCIAŢILOR

11. DREPTURILE ŞI OBLIGAŢIILE DECURGÂND DIN PĂRŢILE SOCIALE

11.1. Societatea va ţine evidenţa parţilor sociale într-un registru ce se păstrează la sediul societăţii.

11.2. Administratorii vor elibera, la cerere, un certificat constatator al drepturilor asupra părţilor sociale, dar cu menţiunea că acesta nu poate servi ca titlu pentru transmiterea drepturilor constatate, sub sancţiunea nulităţii transmiterii.

11.3. Fiecare parte socială subscrisă şi vărsată conferă posesorului ei un drept proportţonal egal, potrivit cu numărul părţilor sociale existente, drept de vot în Adunarea generală, participarea la profit sau la activul social, precum şi alte drepturi prevăzute în Actul constitutiv.

12. DREPTURILE ŞI OBLIGAŢIILE DECURGÂND DIN EXERCITAREA DREPTULUI DE VOT

12.1. Hotărârile privind organizarea şi funcţionarea societăţii vor fi luate în Adunarea generală, cu majoritatea absolută a voturilor.

12.2. Pentru hotărârile privind modificarea Actului constitutiv al societăţii este necesar votul tuturor asociaţilor.

13. OBLIGAŢIA DE VARSĂMÂNT

13.1. Fiecare asociat este obligat să verse cota sa de participare la capitalul social, în strictă conformitate cu dispozitiile legii şi ale prezentului Act constitutiv.

14. RĂSPUNDEREA ASOCIAŢILOR

14.1. Asociaţii răspund numai în limitele părţilor sociale, obligaţiile societăţii fiind garantate cu patrimoniul ei social.

14.2. Patrimoniul societăţii nu poate fi grevat de datorii, obligaţiile societăţii fiind garantate cu capitalul ei social.

14.3. Un creditor al unui asociat poate formula pretenţii numai asupra părţii din beneficiul societăţii, care i se va repartiza acestuia de Adunarea generală sau asupra cotei-părţi cuvenite la excluderea sau retragerea acestuia ori la lichidarea societăţii, conform prevederilor Actului constitutiv.

CAPITOLUL IV - CONDUCEREA ŞI ADMINISTRAREA SOCIETĂŢII

15. ADUNAREA GENERALĂ A ASOCIAŢILOR

15.1. Organul suprem de conducere a societăţii este Adunarea generală a asociaţilor, care va fi constituită şi va funcţiona în conformitate cu prevederile Legii nr. 31/1990, republicată, şi ale prezentului Act constitutiv.

15.2. Adunarea generală a asociaţilor se convoacă, la sediul social al societăţii, cel puţin o dată pe an sau de câte ori este necesar.

15.3. Adunarea asociaţilor are următoarele obligaţii:

- să aprobe bilanţul contabil şi să stabilească repartizarea beneficiului net;

- să desemneze pe administratori şi cenzori, să-i revoce şi să le dea descărcare de activitatea lor;

- să decida urmărirea administratorilor şi cenzorilor pentru daunele pricinuite societăţii, desemnând şi persoana însărcinată să o exercite;

- să modifice actul constitutiv.

16. CONVOCAREA ADUNĂRII GENERALE

16.1. Obligaţia convocarii Adunării generale revine administratorilor.

16.2. Un asociat sau un număr de asociaţi, ce reprezintă cel puţin 1/4 din capitalul social, vor putea cere convocarea Adunării generale, arătând scopul acestei convocari.

16.3. Convocarea adunării se face prin . . . . cu cel puţin 10 zile înainte de ziua fixată pentru ţinerea acesteia, arătându-se ordinea de zi.

17. CONDIŢII DE VALIDITATE

17.1. Adunările generale sunt valabil constituite dacă asociaţii prezenţi la prima convocare deţin cel puţin 3/4 din capitalul social, iar la o a doua convocare deţin 1/2 din capital.

17.2. Deciziile Adunării generale luate în condiţiile legii, ale Actului constitutiv vor fi obligatorii şi pentru asociaţii absenţi sau reprezentaţi, precum şi pentru cei care au votat împotriva hotărârilor luate.

18. ADMINISTRAREA SOCIETĂŢII

18.1. Conducerea operativă a societăţii este asigurată de Consiliul de administraţie format din:

• un administrator care este şi presedintele societăţii, calitate în care:

• coordonează întreaga activitate a societăţii;

• asigură reprezentarea acesteia în raporturile cu terţii;

• împreuna sau separat de administratorul delegat angajează patrimonial societatea în limitele prevăzute de lege, de Actul constitutiv;

• are drept de semnătură în bancă;

• un administrator, delegat care este şi vicepreşedintele societăţii, calitate în care:

• împreuna sau separat de administrator angajează patrimonial societatea în limitele prevăzute de lege, de prezentul Act constitutiv;

• asigură reprezentarea acesteia în raporturile cu terţii;

• are drept de semnătura în bancă.

18.2. Consiliul de administraţie are următoarele atribuţii:

• întocmeste proiectul programului de activitate şi proiectul de buget al societăţii pe anul următor şi le supune aprobării Adunării generale a asociaţilor;

• angajează şi concediază personalul pe baza contractelor individuale de muncă, stabileşte drepturile şi obligaţiile acestuia;

• aprobă operaţiunile de încasări şi plăţi ale societăţii;

• aprobă încheierea contractelor în limita obiectului de activitate al societăţii;

• întocmeşte raportul Consiliului de administraţie cu privire la activitatea societăţii, bilanţul contabil şi contul de profit şi pierderi pe anul precedent;

• calculează şi certifică realitatea dividendelor;

• exercită controlul operativ al societăţii, răspunde pentru buna administrare şi pentru integritatea patrimoniului societăţii;

• rezolvă orice alte sarcini stabilite de Adunarea generală, potrivit legii şi conform Actului constitutiv.

18.3. Consiliul de administraţie este compus după cum urmează:

• D . . . ., domiciliat în . . . . str. . . . ., nr. . . . . , bloc . . . . . , scara . . . . . , etaj . . . . . ,

apartament . . . . sector/judeţ . . . . , născut la data de (ziua, luna, anul) . . . . în (localitatea) . . . . sector/judeţ . . . . , fiul lui . . . . şi al . . . ., posesorul buletinului (cartii) de identitate seria . . . . . , nr. . . . ., eliberat de . . . . , cod numeric personal . . . . , în calitate de . . . . , numit pentru un mandat de . . . . ani, care poate fi reînnoit, dacă nu intervine revocarea expresă din partea Adunării generale a asociaţilor;

• D . . . ., domiciliat în . . . . /. . . . ., str. . . . ., nr. . . . . , bloc . . . . . , scara . . . . . , etaj . . . . . , apartament . . . . sector/judeţ . . . . , născut la data de (ziua, luna, anul) . . . . în (localitatea) . . . . sector/judeţ . . . . , fiul lui . . . . şi al . . . ., posesorul buletinului (cartii) de identitate seria . . . , nr. . . . ., eliberat de . . . . , cod numeric personal . . . . , în calitate de . . . . , numit pentru un mandat de . . . . ani, care poate fi reînnoit, dacă nu intervine revocarea expresă din partea Adunarii generale a asociaţilor.

CAPITOLUL V - ACTIVITATEA ECONOMICĂ A SOCIETĂŢII

19. EXERCIŢIUL ECONOMICO-FINANCIAR

19.1. Exerciţiul economico-financiar începe la 1 ianuarie şi se încheie la data de 31 decembrie a fiecarui an.

19.2. Primul exerciţiu economico-financiar începe la data înmatriculării societăţii în Registrul Comerţului.

20. PERSONALUL SOCIETĂŢII

20.1. Schema de organizare şi de personal se aprobă de Adunarea generală a asociaţilor.

20.2. Angajarea personalului societăţii se face de către administratori pe baza contractelor individuale de muncă şi a altor acte juridice prevăzute de lege.

20.3. Plata salariilor personalului societăţii - inclusiv a salariilor stabilite pentru administratori -, precum şi a celorlalte drepturi salariale se va face potrivit legislaţiei în vigoare.

20.4. Cuantumul salariilor administratorilor se stabileşte de către Adunarea generală, iar cel al restului de personal, de către Consiliul de administraţie.

21. CONTURILE SOCIETĂŢII

21.1. Conturile societăţii, atat în lei, cât şi cele în valută, se vor deschide la băncile autorizate din România.

21.2. Alimentarea conturilor se face din aportul la capitalul social subscris, din încasările societăţii, din împrumuturi, credite, precum şi din alte surse, potrivit legii.

22. EVIDENŢA CONTABILĂ

22.1. Evidenţa contabilă a societăţii, inclusiv bilanţul contabil şi contul de profit şi pierderi, se vor ţine în lei şi în limba română.

22.2. Valuta convertibilă se va evidenţia distinct iar înregistrarea şi evidenţa acesteia în lei se va efectua la cursul de referinţă a BNR, la data efectuării operaţiunii.

22.3. Orice operaţiune patrimonială se consemnează în momentul efectuării ei, în înscrisuri care vor sta la baza înregistrărilor în contabilitate, dobândind astfel, calitatea de documente justificative.

22.4. Evidenţa contabilă se organizează şi se conduce potrivit legii şi normelor metodologice elaborate de Ministerul Finanţelor.

22.5. Bilanţul contabil, contul de profit şi pierderi şi raportul de gestiune se vor întocmi în mod obligatoriu anual, precum şi în situaţia lichidării societăţii. Acestea sunt supuse aprobării Adunării generale, după care se publică în Monitorul Oficial al României.

22.6. În bugetul de venituri şi cheltuieli se pot cuprinde cheltuieli de sponsorizare şi reprezentare în limita unor procente de . . . . % din cifra de afaceri a societăţii.

23. CALCULAREA ŞI REPARTIZAREA PROFITULUI

23.1. Profitul societăţii se stabileşte prin bilanţul aprobat de Adunarea generală a asociaţilor. Pentru determinarea acestui profit se va deduce din profitul anual fondul de rezervă, care va fi de până la . . . . % din totalul profitului prevăzut în bilanţul anual, constituirea acestuia făcându-se până va atinge . . . . . . % din capitalul social.

23.2. Adunarea generală poate stabili cota-parte din profit pentru constituirea de fonduri pentru dezvoltare, investitii, reparaţii capitale şi alte fonduri prevăzute de lege.

23.3. Profitul rezultat constituie baza de calcul pentru stabilirea impozitului datorat bugetului de stat.

23.4. După deducerea impozitului legal datorat bugetului de stat, profitul realizat se stabileşte pe cote-părţi, sub forma dividendelor ce se plătesc fiecărui asociat proporţional cu aportul fiecăruia la capitalul social şi cu activitatea fiecăruia în cadrul societăţii, în baza hotărârilor Adunării generale în acest sens.

23.5. În cazul în care societatea înregistrează pierderi, asociaţii sunt obligaţi să analizeze cauzele şi să ia masurile ce se impun.

CAPITOLUL VI - CONTROLUL ACTIVITĂŢII SOCIETĂŢII

24. CONTROLUL ASOCIAŢILOR

24.1. Oricare dintre asociaţi are dreptul de a verifica situaţia financiară a societăţii, de a cere şi a primi date privind situaţia patrimoniului, a veniturilor şi a pierderilor, şi orice alte date legate de activitatea socială şi au acces la documentele acesteia.

24.2. Pentru efectuarea unor operaţii de verificare şi certificare a bilanturilor şi a altor operaţiuni financiar-contabile şi de trezorerie, asociaţii care deţin cel puţin . . . . . . % din capitalul social au dreptul de a cere folosirea serviciilor unei societăţi specializate sau ale unor experţi contabili autorizaţi.

25. COMISIA DE CENZORI

25.1. Gestionarea societăţii poate fi controlată de o comisie din cel puţin 3 cenzori care trebuie să depună o garanţie egală cu 1/3 din garanţia stabilită pentru administratori. Garanţia rămâne în casa societăţii şi va fi restituită cenzorului doar dacă Adunarea generală va ratifica activitatea desfăşurată pe parcursul exerciţiului.

25.2. Cenzorii se reunesc la sediul social, dacă nu au stabilit un alt loc şi pot lucra individual sau colectiv. Asupra raporturilor ce vor fi prezentate Adunării generale vor conlucra toţi cenzorii, iar în cazul neconcordanţelor, se vor întocmi rapoarte separate.

25.3. Întrunirile comisiei de cenzori sunt convocate de oricare dintre cenzori, de presedintele Consiliului de administraţie sau de asociaţii care deţin cel puţin . . . .% din capitalul social.

26. ATRIBUŢIILE COMISIEI DE CENZORI ŞI RESPONSABILITATEA CENZORILOR

26.1. Comisia de cenzori are următoarele atribuţii:

• pe perioada exercitiului financiar supraveghează gestiunea societăţii, are drept de control asupra evidenţei societăţii, a modului în care sunt folosite mijloacele fixe, circulante şi fondurile băneşti, titlurile de valoare ale societăţii, întocmind şi prezentând preşedintelui Consiliului de administraţie şi Adunării generale rapoarte privind observaţiile făcute şi eventualele propuneri;

• la închiderea exerciţiului financiar, verifică dacă bilanţul şi contul de profit şi pierderi sunt legal elaborate şi în concordanţă cu registrele, dacă acestea sunt ţinute

regulamentar şi dacă evaluarea patrimoniului a fost facută conform normelor stabilite pentru elaborarea bilanţului, prezentând un raport scris în care specifică observaţiile făcute şi propunerile privind modificarea sau aprobarea bilanţului contabil şi a contului de profit şi pierderi;

• poate cere convocarea Adunării generale, în cazul în care aceasta nu este convocată de Preşedintele Consiliului de administraţie sau când se ivesc situaţii ce necesită o rezolvare urgentă;

• controlează dacă dispoziţiile legale ale actului constitutiv şi ale Adunării generale sunt respectate de către administratori sau de către lichidatori;

• îndeplineşte orice alte atribuţii prevăzute de lege, de actul constitutiv sau de hotărârile Adunării generale a asociaţilor.

26.2. Cenzorii răspund în faţa societăţii conform legii, putând fi revocaţi sau suspendaţi de Adunarea generală.

CAPITOLUL VII - MODIFICAREA FORMEI JURIDICE A SOCIETĂŢII ŞI EXCLUDEREA ASOCIAŢILOR

27. MODIFICAREA FORMEI JURIDICE A SOCIETĂŢII

27.1. Adunarea generală a asociaţilor poate hotâri transformarea formei juridice a societăţii.

27.2. Modificarea formei juridice a societăţii devine opozabilă terţilor numai după îndeplinirea formalităţilor de autentificare, autorizare, publicitate, înmatriculare şi înregistrare, cerute de lege la înfiinţare.

28. EXCLUDEREA ASOCIAŢILOR

28.1. Poate fi exclus din societate:

• asociatul care a devenit legalmente incapabil;

• asociatul care nu-şi îndeplineste obligaţiile potrivit prezentului Act constitutiv sau în cazul în care acţionează împotriva intereselor societăţii;

• asociatul care nu-şi efectuează aportul la care s-a obligat;

• asociatul administrator care comite fraude în dauna societăţii sau se serveşte de semnătura asociaţilor sau de capitalul social în folosul lui sau al altora.

28.2. Excluderea se cere instanţei judecătoreşti de oricare asociat sau de Adunarea generală după rămânerea sa definitivă, urmând a fi publicată în Monitorul

Oficial, înmatriculată în Registrul Comerţului şi înregistrată la Direcţia Generală a Finanţelor Publice.

28.3. Asociatul exclus, pe de o parte, răspunde de pierderi, iar pe de altă parte, are dreptul şi la profit până în ziua excluderii sale, dar nu va fi îndrituit să solicite regularizarea lor financiară până ce acestea nu vor fi repartizate conform clauzelor prezentului Act constitutiv.

28.4. Asociatul exclus are dreptul la restituirea contravalorii aportului sau la capitalul social, evaluat oficial la data respectivă, după deducerea eventualelor creanţe ale societăţii din contravaloarea aportului mai sus menţionat.

CAPITOLUL VIII - DIZOLVAREA ŞI LICHIDAREA SOCIETĂȚII

29. DIZOLVAREA SOCIETĂȚII

29.1. Au ca efect dizolvarea societăţii şi dau dreptul fiecărui asociat să ceară deschiderea procedurii lichidării acesteia următoarele:

- trecerea timpului stabilit pentru durata societăţii;
- imposibilitatea realizării obiectului de activitate al societăţii sau realizarea acestuia;
- declararea nulităţii societăţii;
- hotărârea Adunării generale;
- hotărârea tribunalului, la cererea oricărui asociat, pentru motive temeinice;
- falimentul societăţii;
- în orice alte situaţii, prin hotărârea Adunării generale a asociaţilor, luată cu unanimitate de voturi.

30. LICHIDAREA SOCIETĂȚII

30.1. Lichidarea societăţii se face de către unul sau mai mulţi lichidatori, numiţi de Adunarea generală. Aceştia vor putea fi persoane fizice sau juridice.

30.2. Din momentul intrării în funcţiune a lichidatorilor, mandatul administratorilor încetează, aceştia nemaiputând întreprinde noi operaţiuni în numele societăţii.

30.3. Lichidatorii au aceeaşi răspundere ca şi administratorii.

30.4. Lichidatorii îşi îndeplinesc mandatul sub controlul Adunării generale.

30.5. Lichidatorii pot apărea în faţa instanţelor judecătoreşti şi pot încheia tranzacţii şi compromisuri cu creditorii societăţii.

30.6. Lichidatorii pot înştiinţa pe creditori, printr-un anunţ public, despre lichidarea societăţii, cerându-le să-şi prezinte pretenţiile într-o anumită perioadă fixată. Creditorilor cunoscuţi societăţii li se va trimite un anunţ separat.

30.7. Lichidatorii care efectuează noi operaţiuni, ce nu sunt necesare scopului lichidării, sunt răspunzători, personal şi în solidar, de executarea acestora.

30.8. Din sumele rezultate din lichidarea societăţii vor fi satisfăcuţi creditorii privilegiaţi şi apoi ceilalţi creditori.

30.9. Lichidatorii vor întocmi bilanţul de lichidare şi vor face propuneri de repartizare între asociaţi a rezultatelor financiare ale lichidării, conform calculului şi repartizării beneficiilor şi pierderilor, aprobat de Adunarea generală, ţinându-se cont de cotele de participare ale acestora la capitalul social, precum şi de activitatea efectivă a fiecăruia la bunul mers al societăţii.

30.10. Pe baza bilanţului de lichidare, lichidatorii vor întocmi acte, în formă autentică, ce vor urma cursul impus de lege. După terminarea lichidării, lichidatorii trebuie să ceară radierea societăţii din registrul comerţului.

30.11. Toate documentele emise de societate în perioada lichidării vor conţine denumirea societăţii, urmată de cuvintele "societate în lichidare".

CAPITOLUL IX - SOLUŢIONAREA DIFERENDELOR

31. COMPETENŢA DE SOLUŢIONARE

31.1. Toate litigiile intervenite în legatura cu interpretarea sau executarea prezentului Act constitutiv vor fi soluţionate de către părţi pe cale amiabilă.

31.2. În cazul în care nu este posibilă rezolvarea litigiilor pe care amiabilă, părţile se vor adresa instanţelor judecătoreşti competente.

CAPITOLUL X - CLAUZE FINALE

32.1. Prevederile prezentului Act constitutiv se completează cu orice alte dispoziţii legale aplicabile societăţilor comerciale.

32.2. Prezentul Act constitutiv intră în vigoare după înmatricularea sa în Registrul Comerţului.

32.3. Prezentul Act constitutiv s-a încheiat în . . . ., astazi, ..., data autentificării, în . . . . (. . . . .) exemplare originale, redactate şi dactilografiate de către . . . . , din care s-au eliberat părţilor . . . . exemplare autentificate.

ASOCIAŢI,

S.C. . . . .

/. . . . . . . /. . . . . . . /. . . . . . .

S.C. . . . .

/. . . . . . . /. . . . . . . /. . . . . . .